

JORGE FRANCISCO DAMBI

**Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a
Melhoria da Performance das PME's**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2014

JORGE FRANCISCO DAMBI

**Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a
Melhoria da Performance das PME's**

Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

PORTO, 2014

III

**Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a
Melhoria da Performance das PME's**

Orientador: Prof. Doutor António Cardoso

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Fernando Pessoa como parte
dos requisitos para obtenção do grau de
Mestre em Ciências Empresariais.

Assinatura do autor:

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar um profundo agradecimento à minha família, por fazerem parte da minha vida, nos momentos bons e menos bons. Pelo amor, dedicação e acreditar incondicional, transmitindo-me a força para continuar sempre a lutar na procura de melhores condições de vida.

Aos meus colegas de profissão e de curso, que me acompanharam neste percurso formativo, conseguindo, apesar de todas as dificuldades ultrapassar mais etapa da minha vida.

Dedico a vocês este trabalho e obrigado por fazerem parte da minha vida de maneira tão abençoada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, por acreditar nos meus objectivos e por me apoiarem em mais esta etapa da minha vida.

Ao Prof. Doutor António Cardoso, meu orientador, pelo acompanhamento, recomendações e intervenções que permitiram a conclusão desta dissertação de mestrado.

A todos aqueles que de forma directa e indirecta contribuíram para a realização deste trabalho: colegas de curso, professores, amigos, colegas de profissão.

À FAAG e à Universidade Fernando Pessoa, pois desta parceria foi possível prosseguir a minha formação pós-graduada.

Ao meu país.

RESUMO

Esta pesquisa tem por tema as “Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's” e, em termos globais, visa analisar os estilos de liderança adoptados pelas PME's Angolanas, em particular na provincia de Benguela, e qual o seu impacto nos resultados dessas organizações. O objecto de estudo está baseado nos estilos de liderança, motivação e sistema de recompensas.

Na democracia Angola, e na ainda recente assimilação dos princípios de economia de mercado, a figura do líder deve abandonar os velhos paradigmas de gestão e integrar nas suas funções os modernos princípios da gestão das organizações, não apenas concentrado em atingir os objectivos da empresa, mas também em criar um ambiente propício à participação e ao envolvimento dos funcionários, articulando estratégias para que todos cresçam na e com a organização.

Deste modo, o objectivo geral da investigação é o de avaliar a percepção dos gestores quanto ao seu estilo de liderança (transformacional, transaccional e *laissez-faire*) e o seu impacto na performance da organização.

Para isso desenvolveu-se um estudo quantitativo, através de um questionário, recorrendo, entre outras dimensões, ao Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), distribuido a uma amostra de 227 chefias.

Os dados foram analisados em SPSS, recorrendo-se a técnicas estatísticas com frequencias, médias, desvio-padrão, teste t, ANOVA, teste de Tukey.

Os resultados evidenciam que os líderes percebem o seu estilo de liderança como transformacional e reconhecem que a motivação e o sistema de recompensas tem um forte impacto na performance da organização.

Palavras-chave: Liderança; Transaccional; Transformacional; *Laissez-faire*; Motivação; PME's.

ABSTRACT

The theme of this research is " Leadership Styles , Motivation and Reward Systems for Improved Performance of SMEs " and , overall , aims to examine the leadership styles adopted by SMEs Angolan , particularly in the province of Benguela , and what their impact on the results of these organizations . The object of study is based on the styles of leadership, motivation and reward systems.

Democracy in Angola, and the recent further assimilation of the principles of market economy, the figure of the leader must abandon old paradigms of management and integrate their functions in the modern principles of management of organizations, not just focused on achieving the company's objectives, but also in creating an environment conducive to participation and employee engagement environment, articulating strategies for all to grow in and with the organization.

Thus, the overall aim of the research is to evaluate the perception of managers regarding their leadership style (transformational, transactional and laissez - faire) and its impact on organizational performance.

To this end it has developed a quantitative study, using a questionnaire, using, among other dimensions, the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), distributed to a sample of 227 managers.

Data were analyzed using SPSS, resorting to statistics with frequencies, means, standard deviation, T test, ANOVA, Tukey test techniques.

The results show that leaders perceive the style and its leadership as transformational and recognize that motivation and reward systems has a strong impact on the organization's performance.

Keywords: Leadership; Transactional; Transformational; Laissez-faire; Motivation; SME's.

INDICE GERAL

	Pág.
DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
INDICE DE TABELAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL	1
1.1. Introdução	1
1.2. Tema	2
1.3. Justificação da escolha	2
1.4. O Problema	2
1.5. Objectivos	3
1.6. Metodologia	4
1.7. Limitações	4
1.8. Estrutura do Trabalho	5
CAPÍTULO II – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	6
2.1. Introdução	6
2.2. Liderança: conceito e dimensões	6
2.3. Teorias da Liderança	9
2.3.1 A liderança Transformacional	12
2.3.2 A liderança Transaccional	15
2.3.3 A liderança <i>Laissez-faire</i>	16
2.3.4 Contributos para a elaboração do questionário	17
2.4. Motivação e sistema de recompensas nas organizações	17
2.5. Pequenas e Médias Empresas (PME)	22
2.5.1 A Especificidade das PME's em Angola	23
2.6. A monitorização e gestão da performance	24
2.7. Notas Conclusivas	26

	Pág.
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	27
3.1. Introdução	27
3.2. Contexto do Estudo Empirico	27
3.3. Métodos de pesquisa	28
3.4. Fases do processo de pesquisa	29
3.4.1. Definição do Problema e questões de pesquisa	30
3.4.2. Objectivos de investigação	32
3.4.3. Hipóteses de investigação	33
3.4.3. Design da Pesquisa	34
3.4.4. Método de investigação	35
3.4.5 População e amostra	36
3.4.6 Método de recolha de dados	37
3.4.7 Técnicas de Análise de dados	42
3.4. Notas Conclusivas	43
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	44
4.1. Introdução	44
4.2. Perfil da amostra	44
4.3. Análise dos resultados obtidos	49
4.3.1. Análise das frequências absolutas e relativas	49
4.3.2. Análise da fiabilidade e validade do instrumento de pesquisa	59
4.3.2.1. Estilos de Liderança	60
4.3.2.2. Orientação para os resultados	62
4.3.2.3. Impacto das actividades da empresa	64
4.4. Análise da Variância. T-student e ANOVA	68
4.5. Correlações entre variáveis	80
4.6. Discussão dos resultados	81
4.7. Notas conclusivas	84

	Pág.
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	86
5.1. Objecto e Tema da investigação	86
5.2. Resposta às questões, objectivos e hipóteses de pesquisa	87
5.3. Implicações e contribuições do estudo	93
5.4. Limitações da pesquisa	94
5.5. Orientações para futuras investigações	96
BIBLIOGRAFIA	97
APENDICES	103

INDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Avaliação do estilo de liderança	10
Tabela 2: Estas do processo de pesquisa	30
Tabela 3: Tipos de pesquisa	34
Tabela 4: Dimensões, categorias e itens utilizados no questionário	39
Tabela 5: Estilos de Liderança, categorias e itens utilizados no questionário	40
Tabela 6: Género dos inquiridos	44
Tabela 7: Grupo etário	45
Tabela 8: Estado civil dos inquiridos	45
Tabela 9: Grau escolaridade	45
Tabela 10: Agrupamento de habilitações literárias	46
Tabela 11: Nacionalidade	46
Tabela 12: Classificação da Empresa	46
Tabela 13: Nacionalidade das Empresas	47
Tabela 14: Sector de actividade da empresa	47
Tabela 15: Número de trabalhadores	47
Tabela 16: Cargo desempenhado na empresa	48
Tabela 17: Tempo de serviço na função	48
Tabela 18: Tempo de serviço na instituição	49
Tabela 19: Actividades ou programas de Gestão de Pessoas considerados estratégicos	50
Tabela 20: Percepções quanto ao estilo “Liderança Transformacional”	51
Tabela 21: Percepções quanto ao estilo liderança Transaccional	52
Tabela 22: Percepções quanto ao estilo Liderança “laissez-faire”	52
Tabela 23: Satisfação com a função exercida	52
Tabela 24: “Orientação para os resultados” – Esforço Extra	53
Tabela 25: “Orientação para os resultados” – Eficácia	53
Tabela 26: Média dos resultados da liderança	54
Tabela 27: Avaliação das funções de líder e impacto na organização	54
Tabela 28: Percepção do impacto do sistema de recompensas na organização	55
Tabela 29: Percepção quanto às razões que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações	56
Tabela 30: Áreas com maior impacto em termos de motivação para os colaboradores	56
Tabela 31: Programas de incentivo utilizados ou a utilizar num futuro próximo	57
Tabela 33: Impacto das actividades da organização ao nível comercial	57
Tabela 34: Impacto das actividades da organização ao nível da satisfação dos empregados	58
Tabela 35: Impacto das actividades da organização ao nível da satisfação dos clientes	58
Tabela 36: Avaliação da performance da empresa comparativamente à média das empresas do sector	59
Tabela 37: Confiabilidade da dimensão “Estilos de Liderança”	60
Tabela 38: Análise Factorial - Totais de variância explicada	61
Tabela 39: Estilo de Liderança Dominante	62
Tabela 40: Confiabilidade da dimensão “Esforço extra”	63
Tabela 41: Análise Factorial - Totais de variância explicada	63

	Pág.
Tabela 42: Confiabilidade da dimensão “Eficácia”	65
Tabela 43: Análise Factorial “Eficácia”- Totais de variância explicada	64
Tabela 44: Confiabilidade da dimensão “Impacto actividades”	65
Tabela 45: Análise Factorial Impacto - Totais de variância explicada	65
Tabela 46: Confiabilidade da dimensão “impacto comercial”	66
Tabela 47: Análise Factorial “Impacto Comercial”- Totais de variância explicada	66
Tabela 48: Análise Factorial “Satisfação dos empregados”- Totais de variância explicada	67
Tabela 49: Análise Factorial “Satisfação dos clientes”- Totais de variância explicada	67
Tabela 50: Comparação de médias para o género	69
Tabela 51: Comparação de médias para o estado civil	70
Tabela 52: Comparação de médias para tipo empresa (pública ou privada)	70
Tabela 53: Comparação de médias para nacionalidade do lider	71
Tabela 54: Comparação de médias para nacionalidade da empresa	72
Tabela 55: Anova Estilo Liderança – Idade dos inquiridos	73
Tabela 56: Teste de Tukey – Lider Transformacional	74
Tabela 57: Teste de Tukey – Lider Transaccional	75
Tabela 58: Teste de Tukey – Líder Laissez-faire	75
Tabela 59: Anova Estilo de Liderança - Habilitações	76
Tabela 60: Teste de Tukey – Lider Transformacional	77
Tabela 61: Teste de Tukey – Lider Laissez-Faire	77
Tabela 62: Teste ANOVA – tempo no exercício das funções	78
Tabela 63: Teste de Tukey – Lider Transformacional e tempo de experiencia profissional	79
Tabela 64: Teste deTukey – Lider Transaccional e tempo de experiencia profissional	79
Tabela 65: Teste de Tukey – Lider Laissez-Faire	80
Tabela 66: Correlações Estilos de Liderança	81

LISTA DE ABREVIATURAS

PME - Pequena e Médias Empresas

SPSS - Stastical Package For Social Science

MLQ - Multifactorial Leadership Questionnaire

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1.1. Introdução

A sociedade actual passa por grandes transformações ao nível económico, social, cultural, político e tecnológico que se apresentam como novos desafios para as organizações. Face a este contexto de mudanças rápidas e contínuas, as organizações devem ser capazes de se adaptarem e reiventarem para fazer face a esta nova realidade.

È precisamente neste contexto mais complexo que importa estudar a liderança e a motivação, pois ambos os fenómenos estão relacionados com a orientação e a influência de pessoas para alcançar os objectivos pré-estabelecidos em função do ambiente socio-economico e organizacional onde as empresas actual (Bass, 1990; Weber, 1991).

A liderança e a motivação são resultados das atitudes da gestão dos recursos humanos voltada para a satisfação e bem-estar de seus funcionários, tendo por base as recompensas e os benefícios oferecidos aos empregados, quer sejam monetários ou não monetários.

O trabalho de Bennis (1999) demonstrou que, nas empresas bem-sucedidas, existe um impacto significativo da liderança sobre os funcionários e os resultados obtidos pelas organizações. Na verdade, os líderes incorporam os valores os ideais da organização e procuram mobilizar toda a estrutura humana na partilha desses ideais, com reflexos evidentes na cultura organizacional e nos ganhos daqui resultantes (Weick, 1979).

As pessoas que assumem cargos de gestão ou chefia devem conhecer as mudanças no seu meio ambiente e como elas se reflectem nas organizações, rompendo com visões classificadas de administração, tornando o trabalho mais entusiasmante, gratificante e motivador para si e para todos aqueles que trabalham consigo (Bergamini). Importa, pois, adoptar novas formas de liderança, capazes de responder activamente às mudanças com os quais as organizações se defrontam, mas também que vão de encontro às aspirações dos seus colaboradores.

1.2 Tema

Este estudo tem por tema as “Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's” e, em termos globais, visa analisar os estilos de liderança adoptados pelas PME's Angolanas, em particular na provincia de Benguela, e qual o seu impacto nos resultados dessas organizações. O objecto de estudo está baseado nos estilos de liderança, motivação e sistema de recompensas.

Esta é uma área que sempre suscitou interesse ao longo do curso de MBA de Gestão Empresarial da FAAG (Faculdade de Agudos) conducente ao Mestrado em Ciências Empresariais, sendo o objecto de estudo relacionado com liderança, cada vez, mais valorizado no mercado Angolano.

1.3. Justificação da escolha

A liderança e a motivação são temas que despertam interesse tanto a nível académico como profissional. Na democracia Angola, e na ainda recente assimilação dos princípios de economia de mercado, a figura do líder deve abandonar os velhos paradigmas de gestão e integrar nas suas funções os modernos princípios da gestão das organizações, não apenas concentrado em atingir os objectivos da empresa, mas também em criar um ambiente propício à participação e ao envolvimento dos funcionários, articulando estratégias para que todos cresçam na e com a organização.

1.4 O problema

Face ao ambiente organizacional actual, fruto das mudanças constantes no seu ecossistema (globalização dos mercados, desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade), importa reflectir na forma como as organizações Angolanas veem a liderança e que tipos de estilo adoptam para trabalharem com as suas equipas.

De facto, para conduzir e orientar as empresas neste contexto complexo, turbulento e imprevisível (Lambin, 2004) é preciso que os gestores (chefias) desempenhem um papel de liderança capaz de mobilizar os seus colaboradores, orientando, motivando e envolvendo as pessoas.

A interrogação que norteou a reflexão teórica desta dissertação foi: Qual o estilo de liderança adaptado pelos gestores das empresas angolanas e qual o seu impacto na performance das PME's?

1.5. Objectivos

A partir dos pressupostos anteriormente apresentados, definiu-se como objectivo central desta investigação: identificar os estilos de liderança que mais se destacam nas empresas da provincia de Benguela e o seu impacto na performance das organizações.

A partir deste grande objectivo global, surgem os seguintes objectivos específicos:

- Avaliar o impacto dos estilos de liderança na performance das empresas;
- Avaliar o impacto da motivação e dos sistemas de recompensas na performance das empresas;
- Avaliar o impacto do estilo de liderança, da motivação e dos sistemas de recompensas na satisfação dos funcionários
- Identificar os programas de gestão de pessoas praticados e valorizados pelas empresas estudadas?
- Analisar a percepção das chefias relativamente às suas funções de liderança na pressucação dos objectivos da organização;
- Avaliar a percepção dos líderes sobre o impacto do sistema de recompensas no comportamento das empresas;
- Identificar os factores que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações;
- Identificar os factores que mais contribuem, actualmente e no futuro, para a motivação dos colaboradores;
- identificar os programas de incentivos que as organizações utilizam actualmente e aqueles que pensam vir a utilizar no futuro;
- Avaliar a percepção dos líderes quanto à performance da empresa comparativamente aos seus concorrentes.

No seguimento das questões de pesquisa e dos objectivos definidos, tendo em consideração a revisão da literatura defiriram-se 11 hipótese, que serão descritas no capítulo de metodologia.

1.6. Metodologia

Para responder aos objectivos da investigação realizou-se um estudo exploratório com design descritivo, recorrendo ao questionário para recolha de informação. O questionário será administrado às empresas, públicas e privadas, da provincia de Benguela – Angola no período compreendido entre Dezembro de 2013 e Fevereiro de 2014

1.7. Limitações

Uma das grandes dificuldades na realização da investigação foi o acesso a documentação científica e a base de dados, livros e artigos científicos, partir de Angola.

Apesar do objecto de estudo ser alvo de investigações à escala internacional, na verdade não se encontraram estudos que retractassem a problemática da liderança e motivação no mercado Angolano.

Por outro lado, apresenta-se neste estudo apenas a percepção das chefias (quadros superiores), não se tendo avaliado os subordinados.

Há ainda que referir que os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados para todo o universo, pois o estudo incidiu na Província de Benguela e apenas aos quadros de algumas organizações.

Houve, muitos respondentes, que tendo em consideração a dimensão das organizações se enquadram na classificação de PME's, pertenciam ao sector público (Administração Pública) que, por si, retratam um sector particular e, em princípio, de grande dimensão.

1.8. Estrutura do trabalho

Por uma questão operacional o trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro, faz-se uma apresentação geral sobre o trabalho (tema, objecto de estudo, problema, objectivos, metodologia e limitações).

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se apresenta o “estado da arte” sobre a liderança, estilos de liderança e motivação. Explora-se os temas relacionados com os diferentes estilos de liderança, a motivação e os sistemas de recompensas e como podem contribuir para a “performance” das organizações. Em simultâneo, faz-se uma descrição das PME's e o seu significado no território Angolano.

Depois, no terceiro capítulo apresenta-se a metodologia, o método da pesquisa utilizado, instrumentos de recolha de informação e toda a parte processual inerente á recolha de dados.

No quarto capítulo faz-se a análise e a discussão dos resultados: caracterização da amostra, análise da estatística descritiva, análise univariada, bivariada e multivariada de dados, recorrendo ao software SPSS, e por fim, a discussão dos resultados

No final, apresenta-se a conclusão, iniciando-se com uma breve síntese do trabalho efectraudo, para depois avaliar se os objectivos foram atingidos, as respostas às questões de investigação, as limitações do estudo, as implicações e contribuições do estudo, assim como as pistas para futuros trabalhos.

CAPÍTULO II – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. Introdução

Neste capítulo far-se-á a revisão da literatura sobre a problemática em estudo, a começar, desde logo, pelo conceito de liderança e os seus principais enfoques, tendo em linha de conta as diferentes correntes de pensamento.

Os especialistas da área do comportamento organizacional dedicaram muito tempo ao estudo da liderança, dado o seu impacto nas actividades e resultados das empresas.

Em primeiro lugar, e a modo de aproximação conceptual, apresentaremos os conceitos essenciais deste trabalho de investigação relacionados com a temática da liderança e da motivação. Através de um breve recorrido histórico, apresentamos as principais teorias formuladas sobre estilos de liderança e processos motivacionais.

A liderança e a motivação são resultados das atitudes da gestão dos recursos humanos voltada para a satisfação e bem-estar de seus funcionários, tendo por base as recompensas e os benefícios oferecidos aos empregados, quer sejam monetários ou não monetários.

2.2. A Liderança: conceito e dimensões

Em qualquer setor de atividade a liderança assume-se como um elemento fundamental para as organizações que actuam em ambientes mais complexos, marcados por transformações devido à competitividade, à globalização dos mercados e ao progresso tecnológico. A sua pertinência é visível num conjunto de circunstâncias, como por exemplo nas relações laborais com interferência, provavelmente, na eficiência da organização.

Para alcançar o nosso propósito torna-se necessário recorrer ao corpo de conhecimento científico construído sobre a problemática da liderança.

Apesar das diferenças entre autores, verificamos alguma concordância entre autores, nomeadamente na verificação de que “líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais que os atos dos demais os afetam a eles” (Bass, 1990, pp. 19-20).

Tanto no contexto social como no organizacional, que é o que nos interessa abordar neste trabalho de investigação, ao tema da liderança, normalmente, associam-se os conceitos de “poder”, “autoridade”, “influência”, “persuasão”. Katz e Kahn (1985), explicam que a eficácia e desenvolvimento das organizações se baseiam no fenómeno da liderança.

Os mesmos autores propõem quatro causas que sustentam a necessidade da existência de liderança em qualquer organização, nomeadamente: a) imperfeição do desenho organizacional (a interacção real que se desenvolve na organização, por vezes, é muito mais complexa que o seu próprio desenho organizacional, e por essa razão pode ser necessário uma articulação entre ambas levada a cabo pelo líder); b) alteração das condições ambientais (ante flutuações no ambiente da empresa de grande envergadura, o retorno ao equilíbrio do sistema requer grande capacidade inventiva e de execução que requer uma boa capacidade de liderança); c) dinâmica interna da organização (a diferença entre distintos subsistemas associado a eventuais novas funções, resultado do ajuste ambiental, podem tornar necessário uma modificação persistente que deve ser encabeçado pelo líder); e, d) os recursos humanos das organizações (os membros das organizações incorporam a sua relação extra-organizacional na organização, e o resultado dessa situação deve ser gerida pelo líder).

Ainda os mesmos autores, Katz e Kahn (1985), referem que para além das quatro causas que sustentam a necessidade da existência de liderança em qualquer organização, é vital entender a sua natureza uma vez que é o resultado da intersecção de um conjunto de factores sociais e as peculiaridades das pessoas que fazem parte da mesma. Nesse sentido propõem três tipos de orientação na liderança das organizações, ou seja, ter capacidade de: a) introduzir modificações estruturais (capacidade criativa); b) integrar a estrutura formal existente em situações conjunturais (capacidade de interpolação); e, c) utilizar o poder da liderança para administrar (utilização da estrutura existente).

Apesar de existirem diversos estudos sobre liderança e daí resultarem inúmeras e distintas definições (Bass, 1990) a verdade é que nem todos os estudos e definições são coincidentes, não obstante, a verdade é que o denominador comum é o reconhecimento que a liderança envolve no processo de condução de pessoas no sentido de as influenciar para que se alcancem os objectivos desejados. Assim, na perspectiva de Weber (1991) o líder é a fonte de influência sobre os outros indivíduos, distinguindo entre as bases da influência na própria pessoa do líder e nos contextos histórico, social e organizacional em que o líder actua.

O conceito de liderança é um conceito aberto, que pode ser analisado desde diferentes enfoques. Sánchez y Alonso (2005) distinguem entre os seguintes enfoques teóricos no estudo da liderança os seguintes: os centrados no líder, os centrados nos seguidores e na interacção entre o líder e os seus seguidores, e, por último o enfoque que tenta integrar de forma global todos os aspectos anteriores, como é caso do presente trabalho de investigação.

Chiavenato (1987) considera que a liderança se consegue através da influência interpessoal que é dirigida durante um processo de comunicação humana tendente à prossecução de um determinado objetivo. Gardner (1990) refere que a é através do processo de persuasão sobre pessoas que se consegue induzir uma ou um grupo de pessoas a dedicar-se aos objectivos defendidos e partilhados pelo líder.

O trabalho de Bennis (1999) demonstrou que o impacto da liderança sobre os subordinados e os resultados obtidos pela organização é significativo, sendo uma característica relevante nas empresas bem-sucedida. Os líderes articulam e incorporam os valores e ideais pelos quais a organização se empenha, ocupando, por isso, um papel importante no comportamento das organizações.

Segundo Bolívar (2003), a liderança estimula que promove a partilha de informação, a clarificação dos objectivos e expectativas dos subordinados faz com que o sentimento dos seguidores seja de espírito de equipa. O autor defende uma liderança participativa onde existe um processo interativo e uma verdadeira partilha de valores, processos através dos quais o líder regula a mobilização de vontades individuais em acção colectiva.

Mediante a área por onde se estuda a questão da liderança conseguimos identificar diversas definições agrupadas em distintas categorias, conforme o contributo de Bass (1990), nomeadamente: a) como núcleo dos processos de grupo; b) o líder como um indivíduo com uma personalidade impactante; c) como a arte de induzir os demais ao processo de submissão; d) como um processo de controlo social e pessoal; e) como uma relação de poder; f) como um modo particular de persuasão; g) como expressão de determinados comportamentos; h) como um instrumento para o alcance dos objectivos; i) como processo de influência; j) como efeito da interacção grupal; k) como uma diferenciação de papéis; e, l) como um processo de liderança e direcção. É precisamente nesta última categoria de definições que enquadrámos o nosso estudo, uma vez que no contexto das organizações, a liderança tem-se focado, preferencialmente, como uma propriedade associada à hierarquia estrutural, à personalidade do indivíduo e ao conjunto de condutas dos membros de determinada organização.

A liderança sendo, como ficou provado, uma relação entre um indivíduo e o grupo, é uma ferramenta essencial para as organizações aumentarem as hipóteses de alcançar os seus objectivos.

2.3. Teorias da Liderança

Neste seguimento do exposto no sub-capítulo anterior, Vergara (2003) afirma que a liderança é fundamental para cumprir a missão, a visão e os objectivos da organização, permitindo conciliar os interesses individuais das pessoas com os designs estratégicos das organizações.

Segundo Yukl (1998) a liderança assumiu ao longo dos tempos diferentes perspectivas:

- Liderança como incremento da influencia sobre e acima de uma submissão mecânica com os procedimentos da organização;
- Liderança enquanto processo de influenciar as actividades de um grupo na prossecução de um objectivo;
- Liderança enquanto processo de dar sentido e direcção ao esforço colectivo e provocar desejo de canalizar esforços para atingir esse objectivo.

Na perspectiva de Vries (1997) e Truman (cit in Teixeira, 2010) a liderança é a habilidade de levar as pessoas a fazer o que não gostam, gostando de fazê-lo. McGregor (cit in Motta e Vasconcellos, 2002) aborda a diferença de pressupostos sobre a natureza humana e as suas motivações correspondentes a diferentes estilos de liderança e compara o perfil dos liderados: a) na “Teoria X”, onde as pessoas são preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho e precisam de ser vigiadas (praticamente não existe liderança, prevalecendo a postura administrativa hierarquica); b) na “Teoria Y” onde as pessoas gostam do trabalho, são criativas e competentes (prevalecem as ações relacionadas com liderança).

Mas a liderança, não é função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores nas organizações (Kouzes e Posner, 1997), pois ela ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um pessoa, ou grupo de pessoas, independentemente da sua finalidade

Quintella (1994) apresenta alguns requisitos básicos para uma liderança eficaz (tabela 1)

Tabela 1: Avaliação do estilo de liderança

Estilo de Liderança	Aspecto negativo do lider	Aspecto positivo do lider
Critico	Ditador, assume posições repressoras e autoritárias; raramente são abertos a novas ideias e procedimentos	Informado, avalia com competência, analisa prós e contras e transmite segurança
Treinador	Sufoca e manipula o funcionário	Motivador, encoraja os colaboradores e estimula o desenvolvimento profissional. Sabe ouvir e preocupa-se com a saúde física, mental e economica do funcionário
Não intervencionista	Solitários omissos, não se preocupam com o bem estar dos funcionários nem com qualquer relação interpessoal	Libertadores, não interferem, pelo que os colaboradores ficam livres para impor o seu proprio ritmo de trabalho
Analista	Computadores permanentes processam dados e frequentemente são inadequados no relacionamento com o lado humano	Comunicadores, extremamente potentes por sua habilidade em colectar dados, analisá-los e estimar probabilidades
Pacificador	Obediente, um autentico capacho, manso, não oferece resistência, torna-se chato porque deseja agardar a todos e raramente consegue	Negociador por excelência, promove uma atmosfera equilibrada e gera um bom ambiente de trabalho
Lutador	Rebelde e hostil, joga pesado com golpes baixos, quer vencer a qualquer preço. Tem sede de vingança quando as coisas correm mal	Direcciona a sua agressividade para estimular a integração com os seus colaboradores. Luta pelo sucesso da equipa contra os competidores. Tem senso de justiça e integridade
Inventor	Cientista louco, sempre quer inventar algo de novo, isola-se para criar ideias na esperança de que seja aprovado pelos outros	Criadores apreciados pelo seu fluxo de novas ideias e entusiasmo energético. Contadores de histórias e geradores de clima de criatividade entre os colaboradores

Fonte: Quintella (1994, pp. 155)

Por sua vez Kotter (1992) apresenta seis requisitos para uma liderança eficaz:

- (1) Conhecimento do sector e da sua organização
 - a. Amplo conhecimento do sector (mercado, concorrência, produtos, tecnologia)
 - b. Amplo conhecimento da empresa (principais executivos e seus interesses, a cultura, a história, os sistemas)
- (2) Relações na empresa e no sector
 - a. Amplo conjunto de sólidas relações na empresa e no sector
- (3) Reputação e ficha de realizações~
 - a. Excelente reputação e conveniente ficha de realizações num amplo conjunto de actividades
- (4) Capacidades e habilidades
 - a. Mente arguta (capacidade analítica, suficientemente forte, bom senso, julgamento, aptidão para raciocinar, modo estartégico e multi-dimensional)
 - b. Fortes habilidades interpessoais (capacidade de desenvolver boas relações de trabalho com rapidez, empatia, capacidade de “vender”, sensibilidade em relação às pessoas e à natureza humana.
- (5) Valores pessoais
 - a. Elevada integridade (valorizar amplamente todas as pessoas e grupo)
- (6) Motivação
 - a. Alto nível de energia
 - b. Forte propensão para liderar (necessidades de poder e realização apoiadas na auto-confiança)

Após realizado algum percurso por diversos autores, apresentamos a contribuição teórica que sustenta o nosso trabalho empírico cujas conclusões apresentamos no Capítulo IV desta dissertação, nomeadamente os modelos de liderança transformacional e de liderança transaccional.

Autores como Burns (1978), Bass (1985, 1997, 1998), Aviole e Bass (2002) e Crawford (2003) classificaram os diferentes modelos enunciados tendo como critério o tipo de de interacção que existe entre o líder e os demais membros do grupo.

A liderança transaccional defende a existência de uma transacção entre o líder e os membros do grupo, sendo que estes aceitam a influencia do líder sempre que este lhes proporcione algum tipo de vantagens “a liderança transaccional é a liderança feita através do reforço condicional. Os seguidores são motivados através das promessas dos líderes, gratificações e/ou ameaças” (Bass, 1996)¹. O estilo de liderança transformacional convida os demais membros do grupo a abandonar os seus próprios interesses em benefício dos interesses do grupo, logo, da organização.

Desenvolveram-se nos anos 80 novas formas de entender a liderança nas organizações. O líder passa a ser visto com um gestor de sentido da organização, àquele que “...define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é reflexo da maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de propósito” (Costa *et al.*, 2000, p. 22).

Os mesmos autores denominam esta visão de liderança como “visão cultural”, na medida em que “encontra o seu referencial teórico, em termos de análise organizacional, na perspectiva da cultura organizacional” (*idem, ibidem*).

2.3.1 A liderança Transformacional

Podemos considerar que o objectivo da liderança é induzir ou persuadir os subordinados ou seguidores a contribuírem e quererem para si os objectivos organizacionais, empenhando-se ao máximo para que isso aconteça. Deste modo, a liderança transformacional surge como fundamental neste contexto.

Este modelo explica que a liderança provoca nos seguidores modificações nas suas necessidades, crenças e valores. Crawford (2003, p. 12) assevera que “... um líder transformador actua estimulando toda a organização para que se mova por necessidades de ordem superior”. Neste sentido Burns (1978, p. 425) refere que “... a motivação do líder transformacional é o desenvolvimento pessoal do seguidor”. Bass e Aviola (1989) e

¹ The Ethics of Transformational Leadership, disponível em <http://academy.umd/cplp/KLSP.Docs/BBassp1.htm>, consultado em 20 de dezembro de 2013

outros autores que estudaram a liderança transformacional referem que este estilo de liderança pode ser uma extensão da liderança transaccional, não obstante os líderes transaccionais não podem fazê-lo transformacionalmente.

Este paradigma transformacional promove a valorização do funcionário no sentido do seu próprio crescimento pessoal mais como uma ferramenta para o incremento do benefício organizacional (Crawford, 1995).

No estilo de liderança transformacional impera a motivação das pessoas para superarem as expectativas, de modo a conduzir a desempenhos mais elevados. Este estilo de liderança significa "...liderança exercida por líderes que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis" (Rego, 1997, p. 392).

Burns (1978), distingue os líderes transaccionais que melhoram os planos de acção existentes e os líderes transformacionais que mudam as estratégias e os acontecimentos, sublinhando a necessidade de uma evolução actual de uma liderança de autoridade, voltada para uma liderança mobilizadora e transformadora. Para tal, é necessário que o dirigente possua uma combinatória de competências teóricas, técnicas e metodológicas, alicerçadas nas capacidades de gestão e liderança.

Neste estilo de liderança, os líderes agem em articulação do enfoque entre a visão e missão. O líder utiliza expectativas motivadoras e desafiantes, revelando também confiança e respeito pelos subordinados, procurando reforçar a visão e a missão através das suas próprias acções.

No estilo de liderança transformacional os líderes proporcionam um ambiente que promova nos trabalhadores o espírito de liberdade para inovar e partilhar experiências e realizações com os demais, na esperança que a organização saia a ganhar com este processo (Bryant, 2003). Segundo Muchinsky (2004), este tipo de líder não se limita ao intercâmbio da informação ou à realização de acordos com os seus seguidores, mas preocupa-se em alcançar resultados organizacionais através do uso de um ou mais

componentes que estão na base da liderança transformacional e que permitem atingir o estado de bem-estar.

Este tipo de liderança caracteriza-se por uma forte componente pessoal da figura do líder, na medida em que motiva os seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes criando inspiração para a realização de objectivos assentes em valores e ideais que interessam ao ambiente organizacional.

São quatro os componentes deste estilo de liderança: carismática, inspiracional, respeito pelos subordinados e a estimulação intelectual, conforme asseveram Castanheira e Costa (2007).

Por outro lado, para Heitor (2006), a liderança transformacional é composta por quatro dimensões: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individual.

Na primeira dimensão - influência idealizada (carisma), os líderes são admirados e respeitados, sendo que os seus seguidores identificam-se com os líderes. O líder partilha os riscos com os seguidores e é consistente na sua forma de atuação, nomeadamente no respeito pelos valores éticos, princípios e valores.

Na motivação inspiracional, através de diferentes formas, os líderes motivam os seus seguidores através da promoção do espírito individual e de equipa, estando sempre muito presente o entusiasmo e optimismo, ou seja o líder encoraja os seus seguidores para um futuro atractivo, apelando à visão, ao uso de símbolos para levar os seguidores no esforço e modelação do tipo de comportamento por ele desejado dando desta forma um sentido ao esforço dos trabalhadores.

Na dimensão da estimulação intelectual os líderes estimulam o esforço dos seus seguidores, no sentido de serem, serem criativos, questionarem todos os pressupostos, e debaterem problemas por forma a encontrar novas soluções para problemas frequentes.

Na consideração individual os líderes agem como treinadores, isto é, dão atenção às necessidades de cada indivíduo no sentido de os auxiliar a crescer e, eventualmente, os

seguidores possam rapidamente chegar a níveis mais altos e de maior potencial e o líder suporta, encoraja e acompanha os seguidores.

Segundo Hackman e Johnson (1991) existem seis características centrais de personalidade que podemos encontrar neste tipo de líderes, nomeadamente: criativo, interactivo, visionário, empowering (investir poder), apaixonado e ético.

2.3.2 A liderança Transaccional

Para Castanheira e Costa (2007), este tipo de estilo de liderança focaliza-se na existência de um sistema de recompensas e de castigos aplicados pelo líder em resultado do cumprimento, ou não, dos objectivos contratualizados. O líder transaccional aponta os comportamentos a adoptar e os objectivos a atingir, não influenciando, nem motivando em grande medida os colaboradores para o alcance das metas desejadas. A liderança transaccional acentua uma dicotomia entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, assente numa perspectiva de conformidade face à realidade da organização.

O estilo de liderança transaccional supõe um intercâmbio, económico e/ou psicológico entre o líder e os seus seguidores, para que todos saiam beneficiados, conforme corroboram Leithwood & Duke (1999, p.49) ao afirmarem que “in contrast to transformational leadership, transactional leadership occurs when one person takes initiative in making contact with others for the purpose of exchanging valued things (economic, political, or psychological “things”, for example)”. Com este tipo de liderança “motives or purposes may well be met using the existing resources of those involved in the exchange” (*idem, ibidem*).

O líder transaccional dirige e motiva os seus seguidores em direcção aos objectivos estabelecidos pela organização clarificando os papéis e as exigências que cabem a cada funcionário em função de cada tarefa em particular, ou seja, “... procura apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da troca simples e da negociação dos conflitos; trocam-se incentivos e estatuto por desempenho” (Ferreira et al., 1996, p. 253).

Neste estilo de liderança os seguidores são liderados pelo sistema de recompensas instituído assim como sistema de punição. Desta forma o líder interage com os seus seguidores de modo a que estes dêem continuidade ao trabalho e realizem aquilo que ambos acordaram e transaccionaram por forma a alcançar os objetivos da organização.

Burns (1978) contrasta a liderança transaccional com a liderança transformacional uma vez que esta última baseia a sua actuação os seguidores pelo apelo que faz ao interesse de cada um dos seus seguidores, sendo que os líderes transaccionais baseiam o seu poder na autoridade que lhes advém da posição hierárquica que têm na organização.

2.3.3 A liderança *Laissez-Faire*

Este tipo de liderança caracteriza-se por uma determinada apatia que o líder manifesta face aos problemas e à visão estratégica da organização. É mais notada a sua influência quando os problemas se agravam e necessitam algum tipo de intervenção, não obstante são manifestos os comportamentos de não liderança, “o líder não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade” Castanheira e Costa (2007, p. 144).

Os líderes com estilo *laissez-faire* evitam envolver-se em assuntos importantes, e evitam tomar decisões, conforme referem Castanheira e Costa (2007, p.149) “evitar envolver-se em assuntos importantes e evitar tomar decisões, atrasar a resposta a questões urgentes, esperar que as coisas corram mal antes de agir, deixar arrastar os problemas antes de tomar qualquer acção”

Com este tipo de liderança não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, uma vez que o líder não assume planos de ação, assim como adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades, contrariamente aos tipos de estilo de lideranças transformacional e transaccional.

As dimensões que caracterizam a liderança *laissez-faire* são: a) gestão por excepção passiva - aspeto da liderança *laissez-faire* que se caracteriza por uma determinada inatividade face às situações problemáticas por parte dos líderes que apenas atuam

quando os problemas tomam uma dimensão demasiado gravosa; b) *laissez-faire* caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança.

2.3.4 Contributos para a elaboração do questionário

Bass e Avolio (1990) desenvolveram o questionário MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento para aferir se o líder é de carácter transaccional, transformacional ou *laissez-faire*.

O questionário mede a liderança a partir dos componentes que a seguir se apresentam, e que são resultantes das características dos estilos apresentados anteriormente, nomeadamente:

- a) liderança transformacional: influência idealizada (carisma); motivação inspiracional; estimulação intelectual; e, consideração individualizada;
- b) liderança transaccional: sistemas de recompensa; direcção activa por excepção; direcção passiva por excepção;
- c) *Laissez-faire*: direcção passiva por excepção; ausência de liderança.

2.4. Motivação e sistema de recompensas nas organizações

Para tudo que se faz é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Fiorelli (2004) a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa que nasce das nossas necessidades interiores. Quando isto acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, agem com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores, pelo que os líderes devem estimular e motivar os trabalhadores.

Nesse sentido podemos considerar que, a motivação descreve a força que inicia um comportamento e o orienta para uma finalidade cujo resultado proporcionará uma resposta satisfatória a uma determinada necessidade.

Para Chiavenato (1998), a motivação é o desejo de exercer um determinado nível de esforço de forma a alcançar determinados objectivos organizacionais, sendo que acresce ainda a capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. A motivação está relacionada com três aspectos: a) a direcção do comportamento ou objectivos organizacionais, b) a força

ou intensidade do comportamento ou esforço; c) a duração e persistência do comportamento ou necessidades individuais.

Motivar é o processo pelo qual um conjunto de razões incentiva, estimula ou provoca um determinado tipo de comportamento (Maximiano, 2000). Considera Robbins (2004) que a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para que seja possível alcançar um determinado objetivo.

Serra (2008, p.52) apresenta uma definição mais complexa “(...) la motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada.”

Há duas ordens de motivos que influenciam o desempenho dos funcionários de uma qualquer organização, nomeadamente, e segundo Maximiano (2000): a) motivos internos: são aqueles que surgem das próprias pessoas como aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa; b) motivos externos: são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

Para melhor entendermos o conceito de motivação e para que, nas conclusões finais, seja possível efectuar a interligação entre esta e a liderança, passamos a elencar e caracterizar algumas das mais importantes teorias sobre a motivação.

A motivação foi amplamente estudada pelas teorias de Maslow e Herzberg (Cardoso, 1997; Teixeira, 2010).

A teoria de Teoria de Maslow, também conhecida pela hierarquia de necessidades básicas, apresenta as necessidades em forma de pirâmide: (1) Fisiológica – Sobrevivência, alimentação, vestuário; (2) De segurança – Protecção, estabilidade no emprego; (3) Social – Aceitação, amizade, sentimento de pertencer; (4) Estima – Auto confiança, auto realização, criatividade, auto desenvolvimento flutuante e complexo; (5) Auto-realização

Se aplicado às organizações teríamos (Teixeira, 2010):

- Auto-realização (desafios no trabalho; oportunidades de promoção/incentivos à criatividade)
- Estima (Motivação para atingir grandes resultados; Reconhecimento público bom desempenho; Bom fluxo de trabalho; Respeitabilidade cargo/ Responsabilidade)
- Sociais (Oportunidades de interacção/Estabilidade da equipa; Encorajamento cooperação)
- Segurança (Condições trabalho; Segurança emprego/regalias sociais)
- Fisiológicas (Salário justo/condições trabalho)

A teoria de Herzberg dividiu os factores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos:

- Os factores higiénicos, extrínsecos ao indivíduo compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação (a energia interior) do indivíduo.
- Os factores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, *status*, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses factores, contudo não ocasiona insatisfação.

Na perspectiva do gestor, uma pessoa motivada trabalha arduamente; mantém o ritmo de trabalho árduo e tem um comportamento autodirigido para as metas importantes

O líder espera que os seus seguidores, no caso das organizações dos seus trabalhadores, se esforcem o máximo possível e consigam um nível de produção máximo para que dessa forma se verifique o pagamento justo do seu trabalho (Lousã *et al.* 2004).

Para Afonso, J. e Leal, P. (2009) a motivação é aquilo que move as pessoas para agir, pensar e desenvolver-se. Apesar de os processos de motivação poderem ser estudados do ponto de vista dos mecanismos cerebrais e fisiológicos, há uma grande parte da motivação humana que é função de variáveis sócio-culturais que influenciam não só o que as pessoas

fazem, mas também o modo como se sentem quando agem, assim como com as consequências dos seus actos.

A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas segundo Chiavenato (1994), razão pela qual anteriormente apresentamos anteriormente as teorias de Maslow e Herzeberg.

Segundo o mesmo autor verificou-se que todo o comportamento humano é motivado. A motivação no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais determinadas necessidades. Daí o ciclo motivacional. O ciclo motivacional pode ser assim explicado: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio. A tensão conduz a um comportamento ou acção de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade. Se satisfeita a necessidade, o organismo retornará ao seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda a satisfação é basicamente uma libertação de tensão, uma descarga tensional que permite o retorno ao equilíbrio anterior.

Consideramos que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional enquanto estímulo praticado quotidianamente nas relações entre as pessoas envolvidas no processo. Há casos em que as empresas utilizam uma motivação essencialmente relacionada com a oferta de benefícios financeiros ou materiais, não obstante existem outros tipos de benefícios e recompensas que conseguem motivar os funcionários, segundo Rose (2005).

O salário, remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pelo valor da sua força de trabalho, na maioria das organizações, é o principal componente motivacional. O salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante um determinado período de tempo (Chiavenato, 1999).

Segundo o mesmo autor, o salário pode ser pago diretamente ou indiretamente, ou seja, o salário direto é aquele percebido exclusivamente como pagamento do serviço prestado

no cargo a que se refere. O salário indireto (recompensa financeira indireta) é o salário decorrente das cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. Na verdade, o salário representa a principal forma de recompensa organizacional, não obstante existem outros benefícios que são encarados como formas de recompensa e, naturalmente, como sistemas acrescidos de motivação individual.

Os benefícios são um complemento salarial, ou seja, são encarados como salário indireto, e pode ser representado por inclusão de produtos e/ou serviços que o funcionário deveria pagar por ele em caso de uso (Rose, 2005), como por exemplo convênios de assistência hospitalar, tickets refeição, parcerias com outras organizações entre um conjunto de outras possibilidades.

No seguimento deste tipo de recompensa rapidamente as organizações perceberam a possibilidade de tornar este sistema mais eficiente, criando desta forma o modelo dos benefícios flexíveis, onde é permitido aos funcionários escolher entre diversas opções de acordo com as suas próprias necessidades.

A formação, o desenvolvimento pessoal, e conseqüentemente da carreira está diretamente relacionado com a visão de futuro da organização, ou seja, empregados cada vez mais bem formados e treinados, serão, em teoria, melhores pessoas e melhores funcionários (Chiavenato, 1999).

Investir em formação e desenvolvimento pessoal dos funcionários com a finalidade de capacitá-los, significa promover uma mudança de comportamento e de qualificação, logo a probabilidade de ter empregados mais motivados e uma organização melhor.

O processo de motivação deverá ser sempre acompanhado e avaliado, para que o mesmo seja contínuo, modificado, aperfeiçoado e possa gerar resultados positivos (Rose, 2005).

2.5. Pequenas e Médias Empresas (PME)

Segundo a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 no seu artigo primeiro, "...entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica" (p. L 124/39). E segundo a mesma recomendação, uma empresa possui dimensão média se empregar por um período mínimo de dois anos consecutivos, um número de funcionários inferior a 250 e possuir um volume de negócios inferior a 50 milhões de euros ou um balanço total não superior a 43 milhões de euros. E é de pequena dimensão quando emprega menos de 50 pessoas nos dois exercícios económicos imediatamente anteriores e a sua facturação ou o seu activo não ultrapassam os 10 milhões de euros. A mesma legislação considera ainda que para ser considerada uma micro empresa tem que empregar menos de 10 trabalhadores e possuir facturação ou um activo total inferior a 2 milhões de euros.

Portugal, naturalmente, adoptou a classificação comunitária atrás descrita, uma vez que a legislação comunitária uniformizou o conceito de PME's entre todos os parceiros comunitários. As PME's são deste modo, um dos grandes motores da economia portuguesa, empregando muitos colaboradores, e sendo o sustento de muitas famílias, não devem, assim, ser meros instrumentos de realização das vontades dos seus responsáveis, mas sim serem geridas correctamente e com sentido de responsabilidade para o bem dos seus responsáveis, colaboradores e da comunidade em geral.

Este é o retrato da situação na União Europeia, e que decidimos incluir neste trabalho de investigação por três ordens de razões: a primeira porque servirá de termo comparativo com o nosso país de origem, Angola; a segunda porque este ciclo de estudos é realizado num país da União Europeia; e a terceira porque tradicionalmente as PME têm sido um dos principais instrumentos de sustentação das economias modernas, mesmo nas dos países mais desenvolvidos, uma vez que mais facilmente se ajustam à realidade de cada país.

2.5.1 A Especificidade das PME's em Angola

Também em Angola as PME's participam na redução do desemprego, se ajustam às necessidades das comunidades e, contribuem para a redução da informalidade e da pobreza.

A adopção e implementação de uma ambiciosa estratégia de fomento das PME, assim como o apoio também dado às micro empresas em Angola, resultou na adopção de um amplo programa de simplificação de práticas administrativas, de regulamentação e de facilitação do acesso aos mercados e a novas oportunidades de negócios, bem como de formalização de parcerias visando o desenvolvimento de novos produtos e serviços em geral.

As PME's têm algumas especificidades ao nível da sua gestão que devem ser tidas em conta para podermos compreender melhor as características do universo em estudo.

Devido à sua dimensão mais reduzida, estas empresas encontram-se mais expostas às dinâmicas, mudanças e competitividade dos mercados, sendo a sua gestão condicionada por determinadas variáveis que, nem sempre dependem da vontade própria do seu gestor, mas cuja influência é notória, daí a importância do estudo sobre a liderança neste tipo de organizações.

No sentido de regular este tipo de organizações em Angola, e para que fosse possível formular uma estratégia e estruturar as políticas e programas dirigidos às PME's, bem como a criação ou potenciação de organismos e instituições com autoridade pública para coordenação e avaliação permanentes ao alcance das políticas a implementar, tornou-se necessário estabelecer um quadro legislativo, de apoio ao poder executivo na sua acção de promoção do desenvolvimento económico e social do país, nesse sentido a Assembleia Nacional aprovou a lei das micro, pequenas e médias empresas.

A referida lei pretende regular todas as micro, pequenas e médias empresas constituídas e registadas em território angolano, enquanto instrumentos de fomento do empresariado privado nacional e de formalização da economia, de promoção de emprego, da competitividade e da redução da pobreza.

Entende a legislação angolana por empresa, as sociedades que, independentemente da sua forma jurídica, tenham por objecto o exercício de uma actividade económica, quer sociedades comerciais como por pessoas singulares.

Os critérios identificadores das PME's em Angola são o número de trabalhadores efectivos e o volume de facturação total anual sendo esta última a prevalecente sempre que for necessário decidir sobre a classificação das mesmas.

Consideram-se pequenas empresas aquelas que empreguem mais de 10 e até 100 trabalhadores e/ou tenham uma facturação bruta anual em kwanzas superior ao equivalente a duzentos e cinquenta mil e igual ou inferior a três milhões de dólares americanos. A mesma lei enquadra as médias empresas como sendo aquelas que empreguem mais de 100 e até 200 trabalhadores e/ou tenham uma facturação bruta anual em kwanzas superior ao equivalente a três milhões e igual ou inferior a dez milhões de dólares americanos. A mesma legislação considera ainda que são consideradas micro empresas aquelas que empreguem até 10 trabalhadores e/ou tenham uma facturação bruta anual não superior em kwanzas equivalente a duzentos e cinquenta mil dólares americanos. Estes dados têm sempre como referência o último exercício contabilístico encerrado (<http://www.anip.co.ao/index.php?pag=conteudos&id=67>)

Ficam perfeitamente identificadas as características das empresas que são alvo da presente investigação, nomeadamente as pequenas e médias empresas. As micro empresas, apesar de estarem enquadradas na mesma lei, não fazem parte do nosso corpus de investigação.

2.6. A monitorização e gestão da performance

A ideia de monitorização e gestão da performance tem sido, à semelhança do raciocínio estratégico, associados a grandes empresas apoiadas por consultoras e suportadas por sistemas de informação e metodologias complexas e dispendiosas.

Todavia, tal como refere Simões (2001), também as pequenas empresas têm necessidade de gerir com base em indicadores e modelos de avaliação mais sofisticados e consonantes com

a globalização dos mercados e a turbulência do meio ambiente. As PME's começam a tomar consciência da importância que a gestão da performance tem para o seu sucesso e sobrevivência no futuro.

Segundo Flamholtz (1996), as empresas devem influenciar o comportamento dos colaboradores para que estes se envolvam nos objectivos das empresas. O objectivo de um sistema de controlo não será o de controlar o comportamento do indivíduo por si, mas influenciar as pessoas a tomarem acções e decisões que nas suas apreciações serão consonantes com os objectivos da Organização.

Ora, nas PME's, dada a sua pequena dimensão e outras condicionantes próprias associadas a estas organizações, o contributo de cada colaborador é determinante para a criação de valor e sucesso da empresa. A existência de um sistema de monitorização e avaliação da performance, é o caminho a seguir para se orientar e motivar os colaboradores, definindo à partida aquilo que se pretende atingir, monitorizando os resultados e influenciando os colaboradores através de acções concretas para se atingirem os objectivos pretendidos.

Segundo Jordan *et al.* (2008), um sistema de avaliação da performance deverá ter em conta os seguintes aspectos:

- Alinhar as iniciativas individuais às organizacionais, ligando a performance da Organização a toda a equipa que constitui a mesma;
- Seleccionar sómente o que é crítico para a Organização, concentrando a atenção dos colaboradores num número reduzido e importantes de indicadores para se atingir os resultados pretendidos;
- Ter uma visão integrada dos resultados e das actividades desempenhadas, olhando para o todo em vez do indivíduo;
- Confrontar o realizado com o planeado, usando métricas coerentes com a visão integradora;
- Concentrar esforços nos “geradores de valor”.

A avaliação da performance deve preocupar-se com a medição do valor gerado para a empresa em múltiplas vertentes, tais como, os negócios, os produtos, os mercados, os clientes, os projectos, as actividades, os centros de responsabilidade (Jordan et al, 2008).

Estes autores defendem a avaliação dos resultados por segmentos e numa lógica de contribuição, considerando todos os activos. A utilização de ambas as métricas, financeiras e não financeiras, permite uma gestão mais equilibrada, balanceando os interesses de curto prazo dos gestores com os interesses de longo prazo da empresa.

2.7. Notas Conclusivas

Neste capítulo, para além de termos efectuado o enquadramento do tema através da apresentação do conceito de liderança, essencial para esta investigação, introduzimos também a temática da motivação dos colaboradores assim como os sistemas de recompensa mais utilizados.

O estudo sobre a liderança em organizações, sendo um tema extremamente estudado, apresenta diversos caminhos, não obstante, decidimos neste trabalho seguir as contribuições de Bass e Aviola, autores referenciados anteriormente. Este modelo é relativamente recente referente a estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*.

Na parte final do capítulo introduzimos a realidade a estudar, nomeadamente as pequenas e médias empresas, com especial relevo para esta realidade em Angola, uma vez que são o corpus desta investigação.

Seguidamente definimos a metodologia que consideramos a mais adequada para a realização da presente investigação.

CAPITULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1. Nota introdutória

Neste capítulo iremos apresentar, caracterizar e justificar o processo de investigação desta dissertação de mestrado, assim como de todo o processo desenvolvido. Deste modo, apresentar-se-á o problema, os objectivos, o design da pesquisa, o método de recolha de dados, o processo de amostragem, o método de análise dados.

Dado que a presente investigação representa um estudo em que a natureza do problema incide na compreensão das práticas de gestão levadas a cabo por PME's, públicas e privadas, como ponto de partida para a compreensão do fenómeno gestão, a configuração que lhe é subjacente confere um carácter naturalista e descritivo.

Apesar dos investigadores poderem combinar aspectos dos paradigmas qualitativos e quantitativos dentro de um só estudo, a sua grande orientação tem de ser necessariamente qualitativa ou quantitativa.

Neste sentido, porque o que se pretende principalmente é a caracterização quantitativa de um fenómeno organizacional, tendo por base a análise da realidade e dos processos que dela fazem parte, a presente investigação inscreve-se claramente na lógica do paradigma quantitativo.

Permitindo responder principalmente a dois tipos de questões - *como* e *porquê* -, e potenciando o uso de uma variedade de evidências de recolha de dados, a estratégia de investigação do estudo em causa adequa-se à análise de um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, o que contribui para a compreensão dos acontecimentos por meio da retenção das suas características mais significativas.

3.2. O contexto do estudo empirico

Tratando-se o presente trabalho de investigação de um estudo em que a natureza do problema incide na compreensão das práticas de gestão levadas a cabo pelos gestores (quadros com funções de chefia) em organizações Angolanas de pequena e média dimensão (PME's), públicas e privadas, como ponto de partida para a compreensão para

os estilos de liderança desenvolvidos, a configuração que lhe é subjacente confere um carácter naturalista e descritivo. Este facto é reforçado uma vez que não existe manipulação de variáveis.

Para a compreensão do fenómeno de estudo, o paradigma da investigação assenta numa orientação qualitativa ou quantitativa. Dado que o que se pretende investigar é de natureza descritiva, tendo por base as percepções dos líderes quanto às suas práticas de gestão, o presente estudo inscreve-se claramente na lógica do paradigma quantitativo.

A investigação quantitativa desenvolve-se, em regra, sob pressupostos positivistas quanto à natureza do conhecimento científico, procurando explicar e prever os que acontece no mundo social, assim como encontrar relações causais entre variáveis e, ou elementos constituintes.

Assim, segundo Gil (1999) a pesquisa é o processo formal e sistemática de desenvolvimento do método científico, procurando descobrir respostas para os problemas recorrendo a procedimentos científicos.

A investigação levada a cabo nesta dissertação pode ser classificada de descritiva, dado que se propõe descrever as características da população estudada, para além de analisar a distribuição das características, avaliando, também, o impacto (relações causais) entre as variáveis independentes e dependentes, pois, como refere Gil (1999) pesquisa descritiva tem como objectivo principal a denominação das características de uma população ou fenómeno o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa foi realizada entre Dezembro de 2013 a Abril de de 2014 através da aplicação de um questionário a uma amostra de chefias (líderes - quadros superiores) de várias organizações de pequena e média dimensão (PME's), públicas e privadas, da Província de Benguela em Angola, com o objectivo de recolher e analisar a sua percepção quanto aos estilos de liderança desenvolvidos, motivação, sistemas de recompensas e impacto na performance das organizações. Trata-se de uma pesquisa de campo, pois segundo Vergara (2000, pp. 47) a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenómeno e que dispõe de elementos para o explicar.

Estudar estas práticas de gestão na ainda jovem democracia e economia de mercado Angolana é um desafio, que emerge para os novos desafios da competitividade e que se abre a um mundo globalizado, onde as grandes empresas internacionais apresentam um “know-How” bem desenvolvidos e práticas de gestão que estimulam os colaboradores na pressucação dos interesses das organizações.

3.3. Métodos de Pesquisa

Entende-se por método o conjunto de actividades sistemáticas e racionais que permitam atingir os objectivos pre-definidos e responder às questões e, ou hipóteses levantadas (Lakatos e Marconi, 2006; Pestana e Gageiro, 2005).

Do mesmo modo, Malhotra (2004) afirma que a pesquisa deve primar pela objectividade e pela imparcialidade, procurando fornecer informações e ou respostas que, focalizadas sobre situação reais, ajudem na resolução de problemas. Na sua perspectiva o processo de pesquisa engloba seis etapas: (1) Definição do problema, (2) Abordagem ao problema; (3) Concepção da pesquisa; (4) Recolha de dados (trabalho de campo); (5) Análise de dados; (6) Elaboração do relatório.

3.4. Fases do processo de pesquisa

Na literatura encontra-se vários modelos e processos de elaboração de um projecto de investigação, pelo que não existem regras “standard” que devam ser rigorosamente seguidas, pois depende muito do problema a ser investigado, assim como do conhecimento e estilo dos investigadores (Hill e Hill, 2002).

Todavia, tal como refere Gil (1996) é importante que o projecto de investigação clarifique o processo de pesquisa, as etapas e o processo que será desenvolvido para atingir os objectivos, devendo ser suficientemente detalhado e claro.

Em jeito comparativo, tal como apresentado na tabela 2, vemos que Pizam (1994), Churchil (1995) e Kinneer e Taylor (1996) apresentam etapas muito semelhantes.

Tabela 2: Etapas do processo de pesquisa

Pizam (1994)	Churchill (1995)	Kinnear e Taylor (1996)
Formulação do problema de pesquisa	Formulação do problema	Necessidade de informação
Revisão das pesquisas relacionadas	Determinação do design de pesquisa	Objectivos de pesquisa
Definição de conceitos, variáveis e hipóteses	Determinação do método e forma de recolha de dados	Design de pesquisa e fontes de dados
Seleção do design de pesquisa	Escolha da amostra e recolha de dados	Procedimentos da recolha de dados
Seleção da técnica de recolha de dados	Análise e interpretação dos dados	Design da amostra
Seleção dos sujeitos	Elaboração do relatório de pesquisa	Recolha de dados
Recolha, codificação e análise		Processamento de dados
Conclusões e recomendações		Análise dos dados e apresentação dos resultados

Fonte: Autor

Da mesma forma, segundo Sekaran (2000) e Malhotra (2004) são oito as fases do processo de pesquisa: (1) Observação - identificação da área a investigar e obtenção preliminar de dados; (2) Definição do Problema; (3) Formulação de questões; (4) Design da pesquisa; (5) Recolha, análise e interpretação dos dados; (6) Deduções; (8) Elaboração do relatório.

3.4.1. Definição do Problema e questões de pesquisa

A definição do problema é o ponto de partida de qualquer investigação. Assim, Malhotra (2004) afirma que a identificação clara e precisa do problema é fundamental para conduzir o estudo de forma adequada, pois estabelece o rumo de todo o projecto de investigação. Uma definição incorrecta do problema provoca é a causa do insucesso de um projecto de investigação.

Na perspectiva de Lakatos e Marconi (2006), o problema é uma dificuldade no conhecimento de algo de real importância, para o qual deverá ser encontrada uma solução. De modo a sermos precisos na sua definição, Gil (1996) enuncia cinco regras para a sua formulação: (1) O problema deve ser expresso como pergunta; (2) O problema deve ser claro e preciso; (3) O problema deve ser empirico; (4) O problema deve ser susceptível de resolução; (5) O problema deve ser delimitado numa dimensão viável.

Assim, procurou-se na literatura (dados secundários) informação substancial sobre o contexto do problema (objecto de estudo) que pudesse auxiliar a definir o problema (Malhotra, 2004).

A liderança, dado que representa uma relação entre o individuo e o seu grupo, é uma necessidade em qualquer tipo de grupo, em particular as organizações de carácter empresarial, onde as relações e hierarquias são mais formais. A relação que se estabelece entre o grupo e o líder pode ser vista como um controlador de meios para satisfazer as necessidades individuais, tornando-se seguidor para ter mais probabilidades de atingir os seus objectivos e satisfazer as suas necessidades.

Com base nesta exploração teórica e conceptual sobre o objecto de estudo, formulou-se o problema da pesquisa através de interrogações (questões), pois como referem Gil (1991), Lakatos e Marconi (2006) e Malhotra (2004), esta é a forma mais fácil de formular o problema: Qual percepção dos gestores quanto ao seu estilo de liderança? Qual o impacto do estilo de liderança na performance das organizações?

No seguimento da definição do problema surgiram várias questões de pesquisa:

- Quais os programas de gestão de pessoas praticados e valorizados pelas empresas estudadas?
- Qual a percepção das chefias sobre o seu estilo de liderança?
- Quais os resultados do estilo de liderança?
- Qual é a avaliação das chefias relativamente às suas funções de liderança na pressucação dos objectivos da organização?
- Qual a percepção dos líderes quanto ao impacto do sistema de recompensas no comportamento das empresas?
- Que as factores contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações?
- Quais os factores que mais contribuem, actualmente e no futuro, para a motivação dos colaboradores?

- Que programas de incentivos as organizações utilizam actualmente e quais os que pensam vir a utilizar no futuro?
- Qual é percepção das chefias quanto ao impacto das actividades da organização ao nível comercial, para a satisfação dos colaboradores e dos clientes?
- Qual a percepção dos líderes quanto á performance da empresa comparativamente aos seus concorrentes.

Em função do problema identificado, assim como das questões de partida, definiram-se os objectivos da pesquisa.

3.4.2. Objectivos da investigação

Assim, e tendo em consideração a questão de partida, enunciada anteriormente, definiram-se os objectivos gerais e específicos da investigação.

Deste modo, o objectivo geral da investigação é o de avaliar a percepção dos gestores quanto ao seu estilo de liderança e o seu impacto na performance da organização.

Os objectivos específicos podem ser assim traduzidos:

- Identificar os programas de gestão de pessoas praticados e valorizados pelas empresas estudadas?
- Identificar o estilo de liderança dominante nas PME's estudadas;
- Determinar se existem diferenças entre os estilos de liderança relativamente ao género, idade, habilitações, antiguidade;
- Avaliar a influencia da situação profissional (categoria, experiencia e formação no estilo de liderança adoptado;
- Avaliar o impacto do estilo de liderança na performance das organizações (performance comercial, satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores);
- Analisar a percepção das chefias relativamente às suas funções de liderança na pressucação dos objectivos da organização;
- Avaliar a percepção dos líderes sobre o impacto do sistema de recompensas no comportamento das empresas;

- Identificar os factores que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações;
- Identificar os factores que mais contribuem, actualmente e no futuro, para a motivação dos colaboradores;
- identificar os programas de incentivos que as organizações utilizam actualmente e aqueles que pensam vir a utilizar no futuro;
- Avaliar a percepção dos líderes quanto á performance da empresa comparativamente aos seus concorrentes.

3.4.3. Hipóteses de investigação

Uma hipótese é uma suposição que se faz com o objectivo de se explicar o que se desconhece (Rudio, 1986), e que tendo como característica o seu carácter provisório deverá ser testada para verificar a sua validade.

Deste modo, e tendo por base a revisão da literatura anteriormente efectuada (Tuckman, 2000), colocaram-se as seguintes hipóteses:

H1: Os estilos de liderança percebidos pelas chefias que apresentam frequências elevadas são o estilo transformacional, seguindo do estilo transaccional e, por último, o estilo “laissez-faire”.

H2: O estilo de liderança percebido pelas chefias varia com o género.

H3: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o estado civil.

H4: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o tipo de empresa.

H5: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com a nacionalidade do líder”.

H6: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com a nacionalidade da empresa”.

H7: O estilo de liderança percebido pelas chefias difere com a idade.

H8: O estilo de de liderança percebido pelas chefia varia com as habilitações académicas.

H9: O estilo de de liderança percebido pelas chefias varia com a experiencia profissional.

H10: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e os resultados ao nível do esforço extra, eficácia e satisfação.

H11: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e o impacto comercial, a satisfação dos empregados e dos clientes

3.4.4. Design da Pesquisa

Depois de determinados os objectivos do estudo e enumeradas as necessidades de informação, o próximo passo é delinear o projecto da pesquisa e identificar as fontes apropriadas de informação para o estudo (Kinneer e Taylor, 1996)

O design da pesquisa refere-se às concepções que podem ser adoptadas. Na perspectiva de Lambin (2004) existem 3 tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e causal (tabela 3).

Tabela 3: Tipos de pesquisa

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objectivos	Descoberta de ideias e esclarecimentos	Descrever características ou funções do mercado	De terminar relacionamentos de causa e efeito
Características	Flexível Versátil Muitas vezes a primeira parte do modelo total de pesquisa	Marca do pela formulação anterior de hipóteses específicas Modelo pré-planeado e estruturado	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes Controlo de outras variáveis e medição
Métodos	Estudos de caso Dados secundários Pesquisa qualitativa	Dados secundários Painéis Dados de Observação e questionários	Experiencias

Fonte: Malhotra (2005: 57)

A pesquisa exploratória, tal como o nome indica, tem por objectivo explorar um problema de modo a fornecer critérios e compreender a situação, sendo utilizada quando não existem estudos que tenham explorado essa problemática (Lambin, 2004) ou quando o investigador não dispõe do entendimento suficiente para prosseguir com o projecto de pesquisa (Malhotra, 2004). Esta caracteriza-se por ser muito flexível e versátil no que concerne ao método utilizado.

A pesquisa descritiva consiste em descrever características ou funções de mercado, fazer associações entre variáveis, apresentando um enunciado claro do problema, hipóteses (existem estudos anteriores que permitem fazer preposições) e necessidades detalhadas de informações (Lambin, 2004; Malhotra, 2004).

A pesquisa causal procura obter evidências sobre relações de causa e efeito, pelo que recorre ao método experimental (Lambin, 2004; Malhotra, 2004). É, por isso, utilizada quando se deseja compreender as relações entre as quais as variáveis independentes (constituem a causa) e as variáveis dependentes (constituem o efeito), isto é, determinar a natureza da relação entre as variáveis causais e o efeito a ser previsto.

No caso da presente investigação, podemos definir o nosso estudo como descritivo, pois pretende-se investigar a percepção dos líderes (gestores, quadros superiores, chefias) quanto ao seu estilo de liderança, motivação e sistema de recompensa na realidade nas empresas públicas e privadas de pequena e média dimensão a actuar na província de Benguela (Angola) e, assim, compreender o fenómeno estudado na perspectiva dos líderes, a o mesmo tempo que se pretende estabelecer relações entre as variáveis independentes e dependentes.

Em função de tipo de pesquisa existem vários métodos disponíveis.

3.4.5. Método de investigação

Os métodos de pesquisa podem ser classificados em qualitativos e quantitativos (Malhotra, 2004). Enquanto que a pesquisa qualitativa procura estudar em profundidade

determinado fenómeno de modo a compreender o contexto de um problema, à pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e recorre à análise estatística.

O estudo actual apresenta-se como quantitativo, pois procura, não só compreender o problema, mas também quantificar.

3.4.6. População e amostra

Entende-se por população *ou universo estatístico* o conjunto constituído por todos os indivíduos que representam pelo menos uma característica comum, cujo comportamento interessa analisar (inferir) (Pinheiro et al, 2009). Deste modo, o objectivo das generalizações estatísticas está em dizer se algo acerca de diversas características da população estudada, com base em fatos conhecidos (Pestana e Gageiro, 2005).

A população em estudo são os líderes (gestores, quadros superiores, chefias) das empresas públicas e privadas, de pequena e média dimensão, da Província de Benguela em Angola.

Amostra pode ser definida como um subconjunto, uma parte seleccionada da totalidade de observações abrangidas pela população, através da qual se faz inferência sobre as características da população (Pestana e Gageiro, 2005; Pinheiro et al, 2009).

No concreto, trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência (Pestana e Gageiro, 2005). Este tipo de amostragem confia no julgamento pessoal do investigador, decidindo quais os elementos a incluir na amostra. Pode ser uma forma rápida de recolher a informação da amostra, mas não permite uma avaliação objectiva e precisa da população (Malhotra, 2004).

Todavia, uma vez que o objectivo deste estudo é compreender e analisar o fenómeno, e não generalizar, o método de amostragem não probabilístico é aceitável, sendo utilizado de forma muito frequente neste tipo de estudos. Esta é, também, uma solução rápida e pouco dispendiosa para recolher a informação (Malhotra, 2004).

Assim sendo, a população da pesquisa seleccionada foram gestores, quadros superiores e chefias (que directamente ou indirectamente desempenham funções de liderança) que exercem funções em PME's, privadas ou públicas, da Provincia de Benguela.

3.4.7. Método de recolha de dados

De modo a fundamentar a pesquisa, numa primeira fase, explorou-se os dados secundários existentes (obras, artigos, teses) existentes nas bibliotecas e nas bases de dados científicas (BOn, Scielo, EMERALD, PROQUEST, RCAAP).

Este processo permitiu conhecer os estudos e trabalhos publicados sobre esta problemática, sendo preciosos, não só na definição do problema, mas também na estruturação do método de pesquisa (recolha de dados primários).

Os dados primários, na perspectiva de Malhotra (2004) são os dados colectados pelo investigador com a finalidade de resolver o problema de pesquisa.

Ao avançar para o estudo empírico houve a necessidade de tomar um conjunto de decisões relativamente à forma como se vai olhar para o objecto de estudo. A intenção de explorar a temática da liderança, motivação e sistema de recompensas nas organizações não é uma tarefa fácil, dado que se aposta numa rota que tem os funcionários (quadros das empresas) como ponto fundamental e que assenta na ideia de que os trabalhadores são colaboradores e são seres activos dentro das organizações e que contribuem efectivamente para sua performance e competitividade.

Não se pretendia desenvolver um estudo em que o real aparecia separado daquilo que os intervenientes desse real pensavam sobre ele, quis-se antes basear toda a investigação no ponto de vista dos líderes (Lakatos e Marconi, 2006), na procura do significado e do entendimento que elas próprias davam a esta problemática.

Este sentido dado à investigação implicou que todo o estudo fosse direccionado para os quadros das organizações enquanto actores activos dentro das instituições e no seio dos seus pares.

Seja qual for o instrumento de recolha de dados, este deve primar pela objectividade, validade e reprodutividade (Simões, 1990). Dado tratar-se de um estudo com design descritivo, tendo-se optado pelo estudo quantitativo, o método de recolha de dados foi o questionário estruturado e auto-administrado (Pestana e Gageiro, 2004).

Na perspectiva de Ghiglione e Matalon, 1992, p. 8) o questionário é “(...) uma interrogação particular acerca de uma situação, englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar.”

No âmbito da investigação utilizou-se a técnica do questionário, pois é adequada aos objectivos do estudo, uma vez que “(...) o questionário é usado para se obter informações sobre uma dado assunto, que uma vez analisado, poderá permitir a determinação de relações entre diversas variáveis” (Pinto, 1990, p. 57).

No estudo presente, género, idade, habilitações literárias, nacionalidade, tipo de empresa, tempo de serviço na função e na empresa, número de trabalhadores, constituem variáveis independentes invocadas, pois o investigador não manipula directamente, apenas escolhe os níveis/variações que deseja analisar (são características que pré-existem ao investigador).

As variáveis dependentes referem-se às dimensões que são objecto de medida: programa de gestão de pessoas considerados estratégicos para as empresas (13 itens), estilos de liderança (transformacional, transaccional, laissez-faire), impacto do estilo de liderança (satisfação, esforço-extra, recompensas), motivação, impacto nas actividades da organização (impacto comercial, satisfação dos trabalhadores, satisfação dos clientes), impacto do sistema de recompensas, performance da empresa comparativamente aos competidores. (ver questionário em apêndice).

Assim, tal como se verifica na tabela seguinte (tabela 4) o questionário incluía 10 dimensões.

Tabela 4: Dimensões, categorias e itens utilizados no questionário

Dimensões	Categorias	Itens
Programa de gestão de pessoas		13 itens
Estilos de liderança	Liderança Transformacional	4 itens
	Liderança Transaccional	3 itens
	Liderança Laissez-faire	3 itens
Resultados	Esforço extra	3 itens
	Eficácia	3 itens
	Satisfação	1 item
Avaliação função Líder		8 itens
Impacto do sistema de recompensas		8 itens
Factores responsáveis pela falta de mão-de-obra qualificada na organização		6 itens
Factores de motivação	Actual	10 itens
	No futuro	
Programas de incentivo	Actual	6 itens
	No futuro	
Impacto das actividades da organização	Impacto Comercial	3 itens
	Satisfação dos Empregados	2 itens
	Satisfação dos Clientes	2 itens
Performance da empresa comparativamente aos concorrentes		8 itens

Fonte. Autor

Para medir o estilo de liderança utilizou-se parte da escala designada por “Multifactor Leadership Questionnaire” proposta por Bass e Avolio (2000), tal como se pode verificar na tabela 5.

A influência idealizada é a capacidade que o líder tem em provocar nos outros um impacto que faz com que se considerem pessoas excepcionais, sendo vistos pelos colaboradores como seres excepcionais, pelo que têm a total confiança dos seus seguidores.

Os comportamentos de influência idealizada representam a capacidade do líder em dinamizar e inspirar nos colaboradores uma visão possível de ser concretizada.

A motivação inspiracional significa que o líder é entusiasta e promove o espírito de equipa, conseguindo o entendimento e motivação dos colaboradores.

Tabela 5: Estilos de Liderança, categorias e itens utilizados no questionário

		Categorias originais	Itens utilizados no questionário
Estilos de Liderança	Liderança Transformacional	Atributos da influência idealizada	Actuo de tal forma que consigo o respeito dos outros
		Comportamento da influência idealizada	Gero orgulho por estarem ao meu lado
		Motivação Inspiracional	Falo de forma optimista sobre o futuro
		Estimulação Intelectual	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades
		Consideração individual	Actuo de tal forma que consigo o respeito dos outros
	Liderança Transaccional	Recompensa contingente	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas
		Gestão por excepção (activa)	Não interiro nos problemas até ao momento em que eles se tornem graves
	Liderança laissez-faire	Gestão por excepção (passiva)	Evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem Estou ausente quando necessitam de mim
		Laissez-faire	Evito tomar decisões
	Resultado da Liderança	Esforço extra	
Eficácia			Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho Sou eficaz em atender às necessidades da organização
			Lidero um grupo que é eficaz
Satisfação		De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho	

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995)

Na estimulação intelectual os líderes estimulam os outros a serem criativos e inovadores, auxiliando-os a pensar em novas abordagens para problemas conhecidos (questionar as suas crenças e valores).

A consideração individual significa que os líderes se preocupam com as necessidades dos outros e em tratar cada indivíduo como único, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional (por exemplo: formação, treino).

A recompensa contingente traduz-se na definição de objectivos e no reconhecimento e recompensa quando são atingidos.

A Gestão por excepção (activa) representa as atitudes do líder que especificam os padrões a seguir, monitorizando os erros e as falhas de modo a exercer uma acção correctiva logo após a sua ocorrência.

A gestão por excepção (passiva) traduz-se numa apatia face aos problemas, em que o líder apenas intervém quando os problemas se tornam graves, pelo que, segundo Avolio e Bass (1995) está correlacionada negativamente com o desempenho organizacional.

A categoria “laissez-faire” é a total ausência de liderança, quando as chefias evitam envolver-se e evitam tomar decisões e dar resposta a questões urgentes, pelo que têm um impacto negativo no desempenho organizacional

O esforço-extra representa a capacidade de levar os outros a fazer o que seria esperado e a superar as expectativas.

Quanto á eficácia pretende-se ver como o líder utiliza a sua autoridade para atingir elevados níveis de eficácia e consegue ir de encontro ás necessidades de cada um dos elementos do seu grupo.

Pretende-se avaliar a satisfação que determinado estilo de liderança provoca nos outros, percebendo-se como o modo de actuar do líder cria um ambiente de trabalho agradável e adequado.

Segundo Aaker e Day (1990) o desenvolvimento de um questionário deve obedecer a um conjunto de passos: (1) Planear o que se quer medir definindo os objectivos específicos do questionário; (2) Formular as questões para obter a informação necessária; (3) Decidir sobre a ordem e redacção das questões e disposição do questionário; (4) Usar uma amostra significativa; (5) Fazer um pré-teste do questionário para evitar omissões e ambiguidades; (6) Corrigir os problemas e faze de novo o pré-teste se necessário.

Assim, tendo em consideração estas recomendações, foi feito um pré-teste ao questionário (Aaker e Day, 1990; Pestana e Gageiro, 2005) não tendo sido identificados problemas ao nível da sua compreensão, estrutura e forma de preenchimento, pelo que se passou à administração junto da amostra seleccionada.

Para além das variáveis independentes anteriormente apresentadas (género, idade, estado civil, sector de actividade da empresa, número de trabalhadores, cargo desempenhado, tempo de serviço na instituição, tempo de serviço na função) que permitem caracterizar a amostra, o questionário continha outras variáveis:

Os respondentes, relativamente às preposições apresentadas, manifestavam a sua concordância numa escala do tipo Likert de 5 pontos (Pestana e Gageiro, 2005) que variava de “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”

A administração do questionário decorreu nas empresas em Janeiro de 2013, tendo sido lançados 250 exemplares.

3.4.7 Técnicas de Análise de dados

O tratamento de dados é a etapa seguinte depois da recolha dos dados e consiste em analisar e interpretar a informação recolhida, de modo a encontrar respostas ao problema da investigação (Gil, 1999). Na perspectiva deste autor, este processo de análise e interpretação implica vários procedimentos: (1) estabelecimento de categorias; (2) codificação; (3) Tabulação; (4) Análise estatística dos dados; (5) Avaliação das generalizações obtidas com os dados; (6) Inferência de relações causais; (7) Interpretação dos dados.

Para análise de dados far-se-á, em primeiro lugar uma análise univariada de dados, através da estatística descritiva (frequência, médias e desvio padrão) e, posteriormente, no sentido de analisar as diferenças dos resultados nas VD's (variáveis dependentes) em função de mudanças nas VI's (variáveis independentes), recorrer-se-á ao método diferencial (Pinto, 1990), efectuando cruzamentos e correlações entre as variáveis,

procurando também identificar diferenças entre grupos (análise do qui-quadrado e teste T) – (Hill e Hill, 2002; Pestana e Gageiro, 2005).

Para a análise de dados recorrer-se-á ao SPSS versão 20 – Statistical Package For Social Science.

3.5. Notas conclusivas

Neste capítulo apresentou-se a quadro metodológico e operacional da investigação, bem como o processo e as etapas da investigação.

Trata-se de um estudo com design descritivo que recorre ao método quantitativo e ao questionário como instrumento de recolha de informação.

De modo a sustentar a investigação, fez-se o enquadramento teórico e conceptual sobre o fenómeno a investigar, que permitiu definir o problema e auxiliar na investigação empírica. Com esta base, e directamente relacionado com os objectivos da investigação, foi possível estruturar o questionário a administrar a uma amostra não probabilística por conveniência.

No próximo capítulo serão apresentados e analisados os dados obtidos no questionário e feita a discussão dos resultados.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

Os dados recolhidos através do questionários serão alvo de um processo de validação e posterior lançamento no software de análise estatística (SPSS versão 20 – Statistical Package For Social Science), que permita o tratamento da informação recolhida e a análise estatística.

Em seguida, será feita a caracterização da amostra, entrando-se, posteriormente, na análise dos dados, através do recurso à estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, média e desvio padrão), da avaliação da confiabilidade da escala utilizada (Alfa de Cronback), procedendo-se, ainda a uma análise bivariada dos dados (correlações, comparação de média – Teste T, ANOVA e teste post hoc).

Por fim, far-se-á a discussão dos resultados obtidos.

4.2. Perfil da amostra

Foram distribuídos 250 questionários, tendo sido recolhidos e validados 227 (90,8%), o que consideramos um número aceitável quer permite a análise e o tratamento estatístico dos dados.

Os inquiridos eram maioritariamente do género feminino (135), sendo que o género masculino contou com 42 respondentes (tabela 6).

Tabela 6: Género dos inquiridos

Género	Frequência	%
Masculino	73	32,2
Feminino	154	67,8

A amostra apresenta uma amplitude que variou entre os 22 até aos 57 anos de idade. Por uma questão operacional criaram-se quatro grupos etários (tabela 7), no qual se consta que o escalão etário “30-39 anos” apresenta 69 inquiridos (30,4%), seguindo do escalão etário dos “40-49 anos” (76 inquiridos), depois o escalão dos “20-29 anos” (57 inquiridos), e por fim o grupo acima dos 50 anos de idade, com apenas 25 respondentes.

Tabela 7: Grupo etário

Grupo etário	Frequência	%
20 – 29 anos	57	25,1
30 – 39 anos	69	30,4
40 – 49 anos	76	33,5
Acima dos 50 anos	25	11,0

A grande maioria dos respondentes é solteira (54,2%), havendo apenas 104 casados (45,8%), tal como se pode verificar na tabela 8.

Tabela 8: estado civil dos inquiridos

Estado civil	Frequência	%
Solteiro	123	54,2
Casado	104	45,8

Relativamente às habilitações literárias verifica-se que o grosso da amostra possui a 12^a classe (26,9%), seguido da 9 classe (23,3%), da Licenciatura (18,5%) e do Bacharelato (16,3%). Apenas 14,5 % possuem o Mestrado/doutoramento e somente um respondente possui a 4^a classe (tabela 9).

Tabela 9: Grau escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência	%
4 ^a Classe	1	0,4
9 ^a Classe	53	23,3
12 ^a Classe	61	26,9
Bacharelato	37	16,3
Licenciatura	42	18,5
Mestrado/doutoramento	33	14,5

Por questões operacionais, agruparam-se os graus de escolaridade em 3 categorias, tal como se apresenta na tabela 10. Assim, a categoria “9º ano 12º ano” representa a maioria com 115 respondentes (50,7%), seguindo-se do Bacharelato/Licenciatura (34,8%) e o Mestrado/Doutoramento com 33 respondentes (14,5%).

Tabela 10: Agrupamento de habilitações literárias

Grau de escolaridade	Frequência	%
9º ao 12ª Classe	115	50,7
Bacharelato/Licenciatura	79	34,8
Mestrado/doutoramento	33	14,5
Total	227	100,0

Em termos de nacionalidade (tabela 11), a grande maioria dos inquiridos era Angolana (76,2%), sendo os restantes Portugueses (23,8%).

Tabela 11: Nacionalidade

Nacionalidade	Frequência	%
Angolana	173	76,2
Portuguesa	54	23,8

As empresas onde os respondentes exercem a actividade laboral eram maioritariamente do sector público (85%), havendo apenas 34 trabalhadores (15%) a desempenharem funções em empresas privadas (tabela 12).

Tabela 12: Classificação da Empresa

	Frequência	%
Pública	193	85,0
Privada	34	15,0

Do mesmo modo, verificamos que essas empresas eram da nacionalidade Angolana (85,5%) e apenas 33 (14,5%) eram estrangeiras (tabela 13).

Tabela 13: Nacionalidade das Empresas

	Frequência	%
Angolana	194	85,5
Estrangeira	33	14,5

Os inquiridos desenvolvem actividade principalmente no sector da Educação (28,6%), na Inspeção Geral do Trabalho (26,4%) e no sector da Saúde (18,9%). Segue-se a Administração Pública (14,1%), a indústria (4,8%), os Recursos Humanos (3,1%) e a Agricultura (2,2%). Com menor representatividade surge a Contabilidade a Hotelaria, ambos com 0,9%, tal como consta da tabela 14.

Tabela 14: Sector de actividade da empresa

Sector	Frequência	%
Inspeção do Trabalho	60	26,4
Recursos humanos	7	3,1
Administração Pública	32	14,1
Educação	65	28,6
Contabilidade	2	,9
Hotelaria	2	,9
Industria	11	4,8
Saúde	43	18,9
Agricultura	5	2,2

Como se pode verificar na tabela 15, os respondentes desempenham maioritariamente funções em empresas que empregam entre “46 a 59” trabalhadores (60,8%), seguindo-se das empresas com “80 a 115” trabalhadores (24,7%), de “60 a 79” trabalhadores (4,8%) e, por último, até 45 trabalhadores (9,7%).

Tabela 15: Número de trabalhadores

	Frequência	%
Até 45 Trabalhadores	22	9,7
De 46 a 59 Trabalhadores	138	60,8
De 60 a 79 Trabalhadores	11	4,8
De 80 a 115 Trabalhadores	56	24,7

Em termos de cargos e, ou funções desempenhadas nas organizações (tabela 16), verifica-se que a maioria são os Professores/educadores (26,9%) e os Técnicos Superiores (25,6%). Seguem-se os Inspectores de trabalho (15,4%), os Oficiais Administrativos (14,1%), os Técnicos de Compras (9,7%) e os Chefes de Secção (8,4%).

Tabela 16: Cargo desempenhado na empresa

Cargo desempenhado	Frequência	%
Professor/educador	61	26,9
Chefe de Secção	19	8,4
Técnico de Compras	22	9,7
Técnico Superior	58	25,6
Oficial Administrativo	32	14,1
Inspector Trabalho	35	15,4

Tendo em consideração a tabela abaixo apresentada (tabela 17) verifica-se que a maioria dos inquiridos (80) está há menos de 5 anos a exercer as suas actuais funções (55,6%). Em seguida surgem 55 respondentes que estão entre “21 a 25 anos” (16,9%) e 21 que estão entre “6 a 10 anos” (15,3%).

Tabela 17: Tempo de serviço na função

	Frequência	%	% Válida
Menos de 5 anos	80	35,2	55,6
6 a 10 anos	21	9,3	15,3
11 a 15 anos	6	2,6	4,8
16 a 20 anos	6	2,6	4,8
21 a 25 anos	55	24,2	16,9
26 a 30 anos	4	1,8	2,4
Total	172	75,8	100,0
Não responderam	55	24,2	
TOTAL	227	100	

Relativamente ao tempo de serviço na instituição (tabela 18) verifica-se que 103 inquiridos (45,4%) estão entre “6 a 10 anos” na empresa, seguido do grupo que está

entre “11 – 15 anos” e entre “26 – 30 anos” (ambos com 18,1%). Depois surge 26 inquiridos que estão há menos de 5 anos (11,5%).

Tabela 18: Tempo de serviço na instituição

Tempo de serviço na instituição (anos)	Frequência	%
Menos de 5 anos	26	11,5
6 a 10 anos	103	45,4
11 a 15 anos	41	18,1
16 a 20 anos	7	3,1
21 a 25 anos	9	4,0
26 a 30 anos	41	18,1
Total	227	100,0

4.3. Análise dos resultados obtidos

Para análise de dados far-se-á, em primeiro lugar, uma análise univariada de dados recorrendo á estatística descritiva (frequências absolutas e relativas média e desvio padrão.

Em seguida avaliar-se a consistência interna do instrumento de pesquisa, através dos alfas de Cronbach e uma análise factorial, através do método de componnetes principais (ACP).

Posteriormente, recorre-se a uma análise bivariada de dados, procurando identificar se existem diferenças entre variáveis (teste T e ANOVA).

Por fim, faz-se uma análise multivarada de dados fazendo correlaçõs entre as variáveis.

4.3.1. Análise das frequências absolutas e relativas

Tal como se apresenta na tabela 19, os respondentes consideram que os programas de gestão de pessoas considerados estratégicos pelas suas organizações são, em primeiro lugar, o desenvolvimento de Pessoas (M=4,73; DP=0,475), seguindo da remuneração

Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's

(M=4,68; DP=0,669), da liderança (M=4,52; DP=0,779), Treinamento (M=4,43; DP=0,794) e do plano de metas (M=4,32; DP=1,082).

Destacam-se, também, os itens relacionamento entre pessoas (M=4,32; DP, a gestão de competências (M=4,15; DP=0,430) e a avaliação de desempenho (M=4,13; DP=0,538).

Todavia, verifica-se que a remuneração foi o item obteve a maior “score” de concordância total, pois 167 respondentes (73,6%) afirmaram ser este é um programa considerado estratégico nas organizações onde trabalham.

Com valores mais baixos surgem a pesquisa/gestão do clima organizacional (M=2,41; DP= 0,880), o recrutamento e selecção de quadros (M=3,11; DP=0,725) e o Conjunto de políticas (M=3,12; DP=0,367).

Tabela 19: Actividades ou programas de Gestão de Pessoas considerados estratégicos

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Avaliação de desempenho	4	1,8					185	81,5	37	16,3	4,13	,538
Desenvolvimento de pessoas					4	1,8	66	29,1	156	68,7	4,73	,475
Gestão de competências					7	3,1	182	80,2	37	16,3	4,15	,430
Conjunto das políticas					188	82,8	35	15,4	4	1,8	3,12	,367
Remuneração					25	11,0	34	15,0	167	73,6	4,68	,669
Treinamento					41	18,1	55	24,2	130	57,3	4,43	,794
Liderança			4	1,8	28	12,3	35	15,4	159	70,0	4,52	,779
Planeamento de carreira, sucessão					128	56,4	60	26,4	38	16,7	3,49	,673
Pesquisa/gestão de clima	4	1,8	154	67,8	26	11,5	13	5,7	13	5,7	2,42	,880
Recrutamento e selecção			37	16,3	121	53,3	60	26,4	8	3,5	3,11	,725
Participação nos resultados					24	10,6	188	82,8	14	6,2	3,95	,418
Plano de metas			21	9,3	36	15,9	7	3,1	161	70,9	4,32	1,082
Relacionamento entre pessoas			21	9,3	43	18,9			161	70,9	4,29	1,107

Relativamente ao estilo de Liderança Transformacional (tabela 20) verifica-se que 168 inquiridos (74%) concordam totalmente com a preposição “Actuo de tal forma que consigo o respeito dos outros” (M=4,64; DP=0,724), seguido de 149 respondentes

(65,6%) que concordam totalmente com a afirmação “Gero orgulho por estarem ao meu lado” (M=4,44; DP=0,928).

O item “Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades” obteve o valor mais baixo (M=3,57; DP=0,735), tendo a maioria do respondente (125) optado pela resposta “nem concordo nem discordo”.

Tabela 20: Percepções quanto ao estilo “Liderança Transformacional”

Liderança	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Transformacional												
Actuo de tal forma que consigo o respeito dos outros	3	1,3	2	,9	9	4,0	45	19,8	168	74,0	4,64	,724
Gero orgulho por estarem ao meu lado	6	2,6	2	,9	27	11,9	42	18,5	149	65,6	4,44	,928
Falo de forma optimista sobre o futuro	3	1,3	4	1,8	14	6,2	142	62,6	63	27,8	4,14	,716
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades			2	,9	125	55,1	68	30,0	31	13,7	3,57	,735

Relativamente à liderança Transaccional (tabela 21) verifica-se que a afirmação “Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas obteve os “scores” mais elevados, com 168 respondentes (74%) afirmarem que concordam totalmente (M=4,69; DP=0,734).

Por sua vez, 178 respondentes (78,4%) afirmaram concordar com a afirmação “Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas” (M=3,74; DP=0,734).

A proposição “não interfiro nos problemas até ao momento em que eles se tornem graves” obteve 144 respostas discordantes (63,4%; M=2,00; DP=0,766),

Tabela 21: Percepções quanto ao estilo liderança Transaccional

Liderança Transaccional	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	3	1,3			3	1,3	52	22,9	168	74,0	4,69	,634
Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	5	2,2	16	7,0	19	8,4	178	78,4	8	3,5	3,74	,734
Não interfiro nos problemas até ao momento em que eles se tornem graves	48	21,1	144	63,4	24	10,6	6	2,6	4	1,8	2,00	,766

Na sua globalidade, os respondentes afirmaram, na sua maioria, discordar com as 3 preposições apresentadas para medir o estilo de liderança “laissez-faire” (tabela 22), sendo mais expressiva no item “Evito tomar decisões” com 192 respostas (84,6%) de “discordo totalmente” (M=1,19; DP=0,514)

Tabela 22: Percepções quanto ao estilo Liderança “laissez-faire”

Liderança “laissez-faire”	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem	174	76,7	43	18,9	9	4,0					1,27	,527
Estou ausente quando necessitam de mim	161	70,9	51	22,5	12	5,3	1	,4			1,36	,647
Evito tomar decisões	192	84,6	26	11,5	6	2,6	2	,9			1,19	,514

Relativamente á avaliação dos resultados do seu estilo de liderança, verifica-se que a maioria dos inquiridos está satisfeita (tabela 23) com a função exercida, tendo 179 (78,9%) concordado com a afirmação apresentada (M=4,06; DP=0,554).

Tabela 23: Satisfação com a função exercida

Satisfação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho	1	,4	5	2,2	7	3,1	179	78,9	34	15,0	4,06	,554

Todos os itens do “esforço-extra” obtiveram resultados positivos (tabela 24), sendo que 187 respondentes (82,4%) indicaram concordar totalmente com a afirmação “Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação” (M=4,79; DP=0,516).

Tabela 24: “Orientação para os resultados” – Esforço Extra

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Esforço extra												
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	3	1,3	4	1,8	4	1,8	185	81,5	30	13,2	4,04	,584
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso			3	1,3	1	,4	124	54,6	98	43,2	4,40	,575
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação			2	,9	5	2,2	32	14,1	187	82,4	4,79	,516

A terceira dimensão da “orientação para os resultados” (Eficácia) obteve frequências elevadas ao nível de concordância com as 3 afirmações apresentadas (tabela 25), sendo mais evidente na afirmação “Sou eficaz em atender às necessidades da organização”, tendo 219 respondentes (96,5%) concordado totalmente (M=4,95; DP=0,286)

Tabela 25: “Orientação para os resultados” – Eficácia

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Eficácia												
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho					4	1,8	122	53,7	100	44,1	4,42	,530
Sou eficaz em atender às necessidades da organização					4	1,8	3	1,3	219	96,5	4,95	,286
Lidero um grupo que é eficaz					8	3,5	153	67,4	66	29,1	4,25	,510

Em síntese, tal como se verifica na tabela seguinte (tabela 26), os respondentes consideram que a eficácia (M=4,24) é o resultado da liderança mais praticado pelos líderes, seguindo-se a satisfação (M=4,03) e, por fim, o esforço extra (M=4,06)

Tabela 26: Média dos resultados da liderança

Resultados da Liderança	Média	DP
Satisfação	4,06	,554
Esforço Extra	4,03	,599
Eficácia	4,24	,537

A avaliação das funções do líder e o seu impacto na organização (tabela 27) foi avaliado como positiva, sendo percebido pelos inquiridos que o seu impacto é mais evidente na satisfação dos empregados e na melhoria da qualidade, ambos com 183 respostas (80,6%) de concordância total (M=4,77; DP=0,508 e M=4,77; DP=0,560 respectivamente). Segue-se o impacto na satisfação dos clientes (M=4,65; DP=0,476), na melhoria da produtividade (M=4,49; DP=0,823) e no aumento da lucratividade (M=4,49; DP=0,762).

Tabela 27: Avaliação das funções de líder e impacto na organização

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Criar um bom ambiente Organizacional					4	1,8	161	70,9	61	26,9	4,25	,474
Melhoria da produtividade			5	2,2	33	14,5	35	15,4	153	67,4	4,49	,823
Alinhamento das pessoas à organização			5	2,2	2	,9	190	83,7	30	13,2	4,08	,474
Aumentar a lucratividade da organização					37	16,3	41	18,1	148	65,2	4,49	,762
Satisfação dos empregados					9	4,0	34	15,0	183	80,6	4,77	,508
Comprometimento com a organização					4	1,8	127	55,9	95	41,9	4,40	,526
Satisfação dos clientes							78	34,4	148	65,2	4,65	,476
Melhoria da qualidade			5	2,2			38	16,7	183	80,6	4,77	,560

Tal como se constata na tabela 28, a grande maioria dos inquiridos discordou totalmente (215 inquiridos) que o sistema de recompensas “Não terão qualquer impacto na organização” (M=1,12; DP=0,521).

Assim, as áreas de maior impacto do sistema de recompensas na organização são o aumento da produtividade (M=4,78; DP=0,512), a melhoria da qualidade (M=4,59; DP=0,606) e o aumento da satisfação dos clientes (M=4,47; DP=0,790)

Tabela 28: Percepção do impacto do sistema de recompensas na organização

RECOMPENSAS	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Vai aumentar a motivação					5	2,2	121	53,3	101	44,5	4,42	,538
Vai aumentar a satisfação no trabalho					5	2,2	154	67,8	67	29,5	4,27	,494
Vai reduzir o rotação de pessoal			30	13,2	38	16,7	158	69,6			3,57	,716
Vai aumentar a qualidade do produto/serviço					14	6,2	64	28,2	148	65,2	4,59	,606
Vai aumentar a satisfação dos clientes					42	18,5	36	15,9	148	65,2	4,47	,790
Vai aumentar a produtividade					10	4,4	30	13,2	186	81,9	4,78	,512
Vai aumentar a lucratividade					44	19,4	33	14,5	149	65,6	4,46	,801
Não terão qualquer impacto	215	94,7			7	3,1	4	1,8			1,12	,521

A percepção dos inquiridos quanto às razões que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações (tabela 29) é a concorrência e outros sectores com melhores remunerações (M=4,77; DP=0,497), as baixas remunerações praticadas pelas empresas (M=4,51; DP=0,575) e as escassas oportunidades de progressão (M=4,51; DP=0,518).

A imagem do sector obteve a discordância dos inquiridos, com 123 (54,2%) a afirmar discordar com esta razão (M=1,68; DP=0,658).

Também com valores mais baixos surge a “formação inadequada” (M=3,31; DP=0,866) e a falta de cultura de serviço (M= 3,90; DP= 0,829).

Tabela 29: percepção quanto às razões que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Imagem do sector	91	40,1	123	54,2	6	2,6	6	2,6			1,68	,658
Baixas remunerações			2	,9	3	1,3	98	43,2	123	54,2	4,51	,575
Escassas oportunidades de progressão					2	,9	106	46,7	118	52,0	4,51	,518
Formação inadequada			30	13,2	1	55,1	41	18,1	30	13,2	3,31	,866
Falta da cultura do serviço			30	13,2			159	70,0	37	16,3	3,90	,829
Concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas					8	3,5	35	15,4	184	81,1	4,77	,497

Os inquiridos consideram que actualmente as áreas com maior impacto em termos de motivação dos colaboradores (tabela 30) são actualmente a remuneração (96%), o ambiente de trabalho (95,2%) e o reconhecimento (82,8%).

No futuro, os inquiridos apontam as habilitações (69,6%), os programas de incentivos (55,5%) e a formação (55,1%).

Tabela 30: Áreas com maior impacto em termos de motivação para os colaboradores

	Actualmente		No futuro	
	F	%	F	%
Remunerações	218	96,0	5	2,2
Habilitações	65	28,6	158	69,6
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	158	69,6	65	28,6
Segurança no emprego	158	69,6	65	28,6
Programas de incentivos	98	43,2	126	55,5
Oportunidades de progressão na carreira	128	56,4	95	41,9
Reconhecimento	188	82,8	35	15,4
Ambiente de trabalho	216	95,2	7	3,1
Formação	68	30,0	125	55,1
Tecnologia	118	52,0	105	46,3

Por sua vez, os respondentes consideram que os programas de incentivos utilizados actualmente pelas organizações passam pelos pacotes de seguros e assistência médica (84,1%) e pelas gratificações em dinheiro (78,4%).

Para o futuro (tabela 31), os inquiridos destacam a distribuição das acções (67,4%) e a distribuição dos lucros (54,2%).

Tabela 31: Programas de incentivo utilizados ou a utilizar num futuro próximo

	Actualmente		No futuro	
	F	%	F	%
Gratificações em dinheiro	178	78,4	10	4,4
Não há programas de incentivo	152	67,0	5	2,2
Distribuição de lucros	30	13,2	123	54,2
Distribuição de Acções	-	-	153	67,4
Pacote de seguros e assistência médica	191	84,1	33	14,5
Remuneração com base no trabalho de equipa	153	67,4	5	2,2

Relativamente ao impacto das actividades da organização (tabela 32) ao nível comercial, 179 respondentes (78,9%) afirmaram concordar totalmente com o item “esta organização tem um impacto significativo na economia local” (M=4,76; DP=0,506).

Para as restantes duas afirmações os inquiridos afirmaram maioritariamente “nem concordar nem discordar”, sendo que 194 (85,5%) indicaram esta resposta para o item “esta organização tem lucros mais elevados do que as outras” (M=3,14; DP=0,349) e 158 (69,6%) para o item 1.

Tabela 32: Impacto das actividades da organização ao nível comercial

Impacto Comercial	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais					158	69,6	68	30,0			3,30	,460
Esta organização tem um impacto significativo na economia local					8	3,5	40	17,6	179	78,9	4,76	,506
Esta organização tem lucros mais elevados do que outras					194	85,5	32	14,1			3,14	,349

De uma forma geral, os respondentes concordaram que as actividades da organização têm impacto ao nível da satisfação dos empregados (tabela 33). Assim, 221 inquiridos (97,4%) indicaram concordar com a afirmação “os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham” (M=3,98; DP=0,147).

Tabela 33: Impacto das actividades da organização ao nível da satisfação dos empregados

Satisfação dos empregados	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham					5	2,2	221	97,4			3,98	,147
Os funcionários dedicam-se à organização					121	53,3	42	18,5	63	27,8	3,74	,867

Quanto ao impacto das actividades da organização na satisfação dos clientes, apesar das respostas com as duas afirmações serem do tipo “bem concordo nem discordo”, as médias são positivas (tabela 34). Assim, 125 inquiridos (55,1%) nem concordam nem discordam com a afirmação “Os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores” (M=3,73; DP=0,872) e 129 (56,8%) nem concordam nem discordam com a afirmação “Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem” (M=3,43; DP=0,496).

Tabela 34: Impacto das actividades da organização ao nível da satisfação dos clientes

Satisfação dos clientes	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem					129	56,8	97	42,7			3,43	,496
Os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores					125	55,1	38	16,7	63	27,8	3,73	,872

A avaliação da performance da empresa comparativamente à média das empresas do sector é positiva (tabela 35), sendo mais significativa ao nível da responsabilidade social (M=4,49; DP=0,762), da qualidade dos colaboradores (M=4,46; DP=0,828) e na qualidade da gestão (M=4,35; 0,763).

Os factores com scores mais baixos foram a quota de mercado (M=3,28; DP=0,471) e o volume de vendas (M=3,29; DP=0,473).

Tabela 35: Avaliação da performance da empresa comparativamente à média das empresas do sector

	Muito inferior à média		Inferior à média		Igual à média		Superior à média		Muito superior à média		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Qualidade dos produtos e, ou serviços					37	16,3	159	70,0	30	13,2	3,97	,545
Qualidade da gestão / liderança					40	17,6	68	30,0	118	52,0	4,35	,763
Qualidade dos colaboradores			3	1,3	40	17,6	33	14,5	151	66,5	4,46	,828
Responsabilidade Social					37	16,3	41	18,1	148	65,2	4,49	,762
Notoriedade					125	55,1	68	30,0	33	14,5	3,59	,732
Imagem de marca			2	,9	124	54,6	37	16,3	63	27,8	3,71	,885
Quota de mercado			2	,9	158	69,6	66	29,1	66	29,1	3,28	,471
Volume de vendas			2	,9	157	69,2	67	29,5			3,29	,473

4.3.2 Análise da fiabilidade e da validade do instrumento de pesquisa

No sentido de avaliar a confiabilidade das várias dimensões em análise recorreu-se ao cálculo do valor de alfa de Cronbach, no qual o índice em análise estima em que medida a uniformidade dos vários itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, sendo conhecido na literatura como “análise da consistência interna da escala” (Pestana e Gageiro, 1998).

Para os autores, um instrumento tem fiabilidade apropriada quando alfa de Cronbach assume um valor de 0,7, aceitando-se, todavia, o valor de 0,6 em trabalhos exploratórios (Pestana e Gageiro, 1998).

Neste trabalho, a análise teve por base o conjunto de afirmações/preposições que definiram os construtos teóricos, em especial dos conceitos latentes e multidimensionais: Estilos de Liderança (Liderança Transformacional, Liderança Transaccional e Liderança “laissez-faire), Orientação para os resultados (Esforço extra e Eficácia); impacto nas actividades da Organização (impacto Comercial; satisfação dos empregados e satisfação dos clientes)

Relativamente ao conjunto dos itens que compõem as diferentes dimensões o valor do alfa de Cronbach foi de 0,879, sendo considerado muito bom (Pestana e Gageiro, 1998).

No sentido de avaliar a validade convergente da escala (relativamente às dimensões anteriormente apresentadas) utilizou-se a Análise factorial através do método ACP (Análise de Componente Principais)

4.3.2.1. Estilos de Liderança

Tendo em consideração que se utilizou parcialmente a escala de Bass & Avolio (1994) que integrava os 3 estilos (Liderança Transformacional, Liderança Transaccional e Liderança Laissez-faire), e as consequências dos estilos (esforço extra, eficácia e satisfação) optou-se, inicialmente, por fazer uma análise global e, posteriormente, uma análise por cada dimensão.

Assim, a análise da confiabilidade para a totalidade da escala de Bass & Avolio (1994) foi de 0,803 (tabela 36), podendo, por isso, considerar-se um bom resultado (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 36: Confiabilidade da dimensão “Estilos de Liderança”

Alfa= 0,803	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Actuo de tal forma que consigo o respeito dos outros	,411	,794
Gero orgulho por estarem ao meu lado	,513	,785
Falo de forma optimista sobre o futuro	,742	,754
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades	,281	,809
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	,291	,805
Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	,785	,748
Não interfiro nos problemas até ao momento em que eles se tornem graves	,669	,762
Evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem	,437	,792
Estou ausente quando necessitam de mim	,395	,795
Evito tomar decisões	,411	,804

Tal como se pode verificar na tabela anteriormente (tabela 36) apresentada a eliminação dos itens “Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades”, “Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas” e “Evito tomar

decisões”, aumentada ligeiramente o valor de Alfa de Cronbach (0,809, 0,805 e 0,804), mas nada o reduzido impacto no score final, optou-se por manter todos os itens.

As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,281 (Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades) e 0,785 (Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas), apresentado, por isso, e em geral, valores positivos, ainda que não muito altos.

Da análise factorial, através do método de extracção das componentes principais (ACP), retêm-se 3 componentes que explicam 87,3% da variância total (tabela 37). O primeiro factor explica 39,565, o segundo 37,997 e o terceiro 9,735 (tabela).

Não obstante a existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial muito boa (KMO = 0, 723).

Tabela 37: Análise Factorial - Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	3,957	39,565	39,565	3,957	39,565
2	3,800	37,997	77,562	3,800	37,997
3	1,003	9,735	87,297	0,995	9,975
4	,505	5,048	92,345		
5	,318	3,175	95,520		
6	,165	1,648	97,168		
7	,105	1,048	98,216		
8	,067	,671	98,887		
9	,065	,645	99,532		
10	,047	,468	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,723
				Aprox. Qui-quadrado	2586,196
Teste de esfericidade de Bartlett				df	45
				Sig.	,000

Tendo em consideração os resultados globais (tabela 38) verifica-se que o estilo dominante de gestão é o de “Líder Transformacional” (M=3,27; DP=0,662), seguindo

do “Líder Transaccional” (M=2,00; DP=0,766) e, por fim, o “Lider Laissez-faire” (M=1,17; DP=0,433).

Tabela 38: Estilo de Liderança Dominante

	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		M	DP
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Líder transformacional	6	2,6	2	,9	150	66,1	62	27,3	7	3,1	3,27	,662
Líder transaccional	48	21,1	144	63,4	24	10,6	6	2,6	4	1,8	2,00	,766
Líder Laissez-faire	192	84,6	29	12,8	5	2,2	-	-	-	-	1,17	,433

Assim sendo, a **Hipótese 1** (Os estilos de liderança percebidos pelas chefias que apresentam frequências elevadas são o estilo Transformacional, seguido do estilo transaccional e, por último, o estilo laissez-faire) é confirmada nesta amostra.

Estes resultados confirmam a teoria de Bass e Avolio (1995) que afirmam que a liderança transformacional é o único estilo de liderança que propicia aos seguidores uma performance maior, procurando elevar a consciência do grupo e da organização, promovendo a evolução das pessoas e alinhar as expectativas individuais com as da organização. Este estilo de liderança é, segundo os autores, capaz de modificar a própria cultura organizacional, criando em sentimento colectivo.

4.3.2.2. Orientação para os resultados

A orientação para os resultados era constituída por 3 dimensões (esforço extra, eficácia e satisfação), todavia apenas a dimensões “esforço extra” e “eficácia” é que inclui mais do que um factor (item), e, por isso, passível de realização da análise de confiabilidade e análise factorial.

A dimensão “esforço extra” continha 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,586$ (insuficiente), sendo que a exclusão do item 2 (Elevo o desejo dos outros de obter sucesso) e 3 (Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação) permitira melhorar a consistência interna para 0,664 e 0,662 respectivamente, tornando

o valor satisfatório (tabela 39), tendo-se, por isso, optado pela eliminação do item que mais incrementava o alfa de cronbach (item 2). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,723 (item 1) e 0,273 (item 2).

Tabela 39: Confiabilidade da dimensão “Esforço extra”

Alfa= 0,586	Correlação do	Alfa de Cronbach se
Alfa melhorado= 0,664	Item com o total	o item for eliminado
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	,723	-,116 ^a
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	,273	,664
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação	,260	,662

Da análise factorial, através do método de extracção das componentes principais (ACP), retêm-se 1 componente que explica 75,045% da variância total (tabela 40).

Apesar da existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial satisfatória (KMO = 0,500).

Tabela 40: Análise Factorial - Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	1,501	75,045	75,045	1,501	75,045
2	,499	24,955	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,500
Aprox. Qui-quadrado					64,563
Teste de esfericidade de Bartlett					df
					1
					Sig.
					,000

A dimensão “eficácia” continha 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,596$, sendo que a exclusão do item 2 (Sou eficaz em atender às necessidades da organização) permitira melhorar a consistência interna para 0,836, valor considerado bom (tabela 41). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,39 (item 2) e 0,747 (item 3).

Tabela 41: Confiabilidade da dimensão “Eficácia”

Alfa= 0,596 Alfa melhorado= 0,836	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	,540	,261
Sou eficaz em atender às necessidades da organização	,039	,836
Lidero um grupo que é eficaz	,747	-,177 ^a

Da factorial (ACP), retêm-se 1 componente que explica 85,963% da variância total (tabela 42).

Apesar da existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise factorial satisfatória (KMO = 0,500).

Tabela 42: Análise Factorial “Eficácia”- Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	1,719	85,963	85,963	1,719	85,963
2	,281	14,037	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,500
Teste de esfericidade de Bartlett					Aprox. Qui-quadrado
					162,801
					df
					1
					Sig.
					,000

4.3.2.3. Impacto das actividades da Organização

Para a avaliação do impacto das actividades da organização consideraram-se 3 dimensões: impacto comercial (3 itens), satisfação dos empregados (2 itens) e satisfação dos clientes (2 itens).

A análise dos alfas de Cronbach para a totalidade dos 7 itens (impacto das actividades) foi de 0,745 (tabela 43), sendo que a eliminação do item “Esta organização tem um impacto significativo na economia local” melhora o resultado para 0,829 (considerado Bom).

Tabela 43: Confiabilidade da dimensão “Impacto actividades”

Alfa= 0,745 Alfa melhorado= 0,829	Correlação do Item com o total	Alfa de Cronbach se o item for eliminado
Esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais	,582	,696
Esta organização tem um impacto significativo na economia local	-,203	,829
Esta organização tem lucros mais elevados do que outras	,170	,761
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham	,065	,766
Os funcionários dedicam-se à organização	,873	,580
Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem	,920	,621
Os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores	,913	,562

As correlações de cada item com o total da correlação variam entre - 0,203 (Esta organização tem um impacto significativo na economia local) e 0,920 (Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem), apresentado, por isso, e em geral, valores positivos e relativamente altos.

A análise factorial (ACP) revela a existência de 3 factores que explicam 89,171% (tabela 44) da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,510).

Tabela 44: Análise Factorial Impacto - Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somos de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	3,556	50,802	50,802	3,556	50,802
2	1,661	23,727	74,529	1,661	23,727
3	1,025	14,642	89,171	1,025	14,642
4	,497	7,099	96,270		
5	,214	3,062	99,332		
6	,041	,583	99,915		
7	,006	,085	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.					,510
			Aprox. Qui-quadrado		1943,600
Teste de esfericidade de Bartlett			df		21
			Sig.		,000

O “impacto comercial” integrava 3 itens, cuja consistência interna obtida foi de $\alpha = 0,661$, sendo que a exclusão do item 2 (Esta organização tem um impacto significativo na economia local) permitira melhorar a consistência interna para $\alpha = 0,747$ (tabela 45). As correlações de cada item com o total da correlação variam entre 0,380 (item 1) e 0,831 (item 2).

Tabela 45: Confiabilidade da dimensão “impacto comercial”

Alfa= 0,661	Correlação do	Alfa de Cronbach se
Alfa melhorado= 0,747	Item com o total	o item for eliminado
Esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais	,094	-2,642 ^a
Esta organização tem um impacto significativo na economia local	-,514	,747
Esta organização tem lucros mais elevados do que outras	-,043	-1,081 ^a

Da factorial (ACP), retêm-se 1 componente (tabela 46), que explica 68,738% da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,602).

Tabela 46: Análise Factorial “Impacto Comercial”- Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	2,062	68,738	68,738	2,062	68,738
2	,648	21,584	90,322		
3	,290	9,678	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,602
Aprox. Qui-quadrado					211,457
Teste de esfericidade de Bartlett					df
					3
Sig.					,000

Por sua vez, a dimensão “satisfação dos empregados” era constituída por e factores, apresentado um alfa baixo e insuficiente (0,039), sendo as correlações entre itens baixas (0,06).

A análise factorial revela a existência de um factor que explica 52,985% da variância total (Bartlett com sig = 0,372; KMO = 0,500) (tabela 47).

Tabela 47: Análise Factorial “Satisfação dos empregados”- Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	
1	1,060	52,985	52,985	1,060	52,985	
2	,940	47,015	100,000			
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					0,500	
Aprox. Qui-quadrado					,798	
Teste de esfericidade de Bartlett	df					1
	Sig.					,372

O impacto das actividades na “Satisfação dos clientes” apresenta uma confiabilidade muito boa (alfa= 0,92), sendo a correcção do item com o total de 0,890.

A análise factorial revela a existência de um factor que explica 94,507% (tabela 48) da variância total (Bartlett com sig = 0,000; KMO = 0,500)

Tabela 48: Análise Factorial “Satisfação dos clientes”- Totais de variância explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	
1	1,890	94,507	94,507	1,890	94,507	
2	,110	5,493	100,000			
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,500	
Aprox. Qui-quadrado					351,317	
Teste de esfericidade de Bartlett	df					1
	Sig.					,000

4.4. Análise de Variância (T-Student e Anova)

De modo a extrair conclusões a partir dos resultados observados, da análise de variância, recorrendo ao teste - t de Student e do teste F do One -Way Anova, é preciso ter em consideração:

- As observações em cada grupo têm distribuição normal;
- As observações são independentes entre si;
- A existência de homocedasticidade, ou seja, as variâncias de cada grupo são iguais entre si.

Apesar de diversas variáveis apresentarem problemas quanto à normalidade da distribuição e à homocedasticidade, teve-se em consideração que, segundo Melo (1995), a normalidade não é restritiva para a aplicação do One-Way Anova quando o número de elementos em cada grupo é relativamente elevado ($n > 30$). Igualmente, segundo Pestana e Gageiro (2005), o teste F é robusto a violações da homocedasticidade quando o número de observações em cada grupo é igual ou aproximadamente igual.

Para testar as hipóteses formuladas, procedeu-se ao cruzamento de algumas variáveis, que serão apresentadas a seguir.

Procurando identificar em que medida homens e mulheres apresentam percepções diferenciadas de seus próprios comportamentos de tipos liderança, foram realizados testes estatísticos de comparações de médias para amostras independentes (t-student). “O teste t avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve uma diferença verdadeira” (Hair et al., 2005).

Os resultados são apresentados na tabela seguinte (tabela 49).

Tabela 49: Comparação de médias para o género

Factor	Género	N	M	DP	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
					Z	p	t	gl	p
Lider transformacional	Masculino	73	3,33	,944	37,718	,000	,871	225	,385
	Feminino	154	3,25	,476					
Lider transaccional	Masculino	72	2,03	,993	26,792	,000	,372	224	,710
	Feminino	154	1,99	,636					
Lider Laissez-faire	Masculino	72	1,46	,627	254,165	,000	7,580	224	,000
	Feminino	154	1,04	,194					

Legenda: gl = graus de liberdade; p = nível de significado

Relativamente ao género as dispersões observadas por género (0,94-0,47; 0,99-0,63; 0,62-0,19) são consideradas significativamente diferentes entre si. Pode-se inferir estatisticamente, com 95% de confiança, que o género difere no estilo de liderança percebido uma vez que o teste de Levene tem associado um nível de significância de 0,000.

Hipótese 2 - “ O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o género”. Esta hipótese confirma-se, pois o género nesta amostra altera o estilo de liderança percebido.

Por sua vez, ao nível do estado civil (tabela 50) pode-se inferir estatisticamente que o estado civil difere no estilo de liderança percebido uma vez que o teste de Levene tem associado um nível de significância de $p=0,000$. Em regra, os inquiridos casados apresentam médias e desvio-padrão superiores nos diferentes estilos de liderança: líder transformacional ($M=3,58$; $DP=0,759$); líder transaccional ($M=2,04$; $DP=1,088$) e líder laissez-faire ($M=1,30$; $DP=0,519$).

Tabela 50: Comparação de médias para o estado civil

Factor	Estado Civil	N	M	DP	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
					Z	p	t	gl	p
Líder Transformacional	Solteiro	123	3,02	,424	77,819	,000	-6,698	225	,000
	Casado	104	3,58	,759					
Líder Transaccional	Solteiro	122	1,97	,286	119,300	,000	-,649	224	,517
	Casado	104	2,04	1,088					
Líder Laissez-faire	Solteiro	122	1,07	,308	69,091	,000	-4,006	224	,000
	Casado	104	1,30	,519					

Legenda: g.l. = Graus de liberdade; p = nível de significado

Confirma-se, assim, a **Hipótese 3** pois constata-se que “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o estado civil”.

Conclusão semelhante se obtém ao nível do tipo de empresa (pública ou privada), sendo os líderes das empresas privadas mais susceptíveis de participarem os diferentes tipos de estilos de liderança (tabela 51), onde o valor das médias (M) e desvio-padrão (DP) são superiores. Pode-se inferir estatisticamente com 95% de confiança que o tipo de empresa difere no estilo de liderança percebido uma vez que o teste de Levene tem associado um nível de significância de $p=0,000$ para o estilo de liderança transaccional e $p=0,048$ para o líder transformacional

Tabela 51: Comparação de médias para tipo empresa (pública ou privada)

Factor	Tipo empresa	N	M	DP	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
					Z	p	t	gl	p
Líder Transformacional	Pública	193	3,20	,625	3,955	,048	-3,977	225	,000
	Privada	34	3,68	,727					
Líder Transaccional	Pública	192	1,97	,686	21,977	,000	-1,461	224	,145
	Privada	34	2,18	1,114					
Líder Laissez-faire	Pública	192	1,10	,377	28,021	,000	-6,619	39,915	,000
	Privada	34	1,59	,500					

Legenda: g.l. = Graus de liberdade; p = nível de significado

A **Hipótese 4** é confirmada - “ O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o tipo de empresa” - , pois o tipo de empresa – público ou privada - nesta amostra altera o estilo de liderança percebido.

Quanto á nacionalidade do líder, verificando-se que os respondentes eram Angolanos e Portugueses, encontramos diferencas significativas quanto ao estilo de liderança ($p=0,000$). De facto os respondentes de nacionalidade Portuguesa apresentam scores mais elevados ao nível das médias e o desvio padrão nos diferentes estilos de liderança (Lider transformacional: $M=3,79$ e $DP=0,717$; Lider transaccional: $M=2,37$ e $DP=1,186$; Lider laissez-faire: $M=1,43$ e $DP=0,499$), pelo que se pode inferir estatisticamente que a nacionalidade altera o estilo de liderança percepcionado (tabela 52)

Tabela 52: Comparação de médias para nacionalidade do líder

Factor	Tipo empresa	N	M	DP	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
					Z	p	t	gl	p
Lider Transformacional	Angolana	173	3,14	,584	11,555	,001	-5,865	225	,000
	Portuguesa	54	3,70	,717					
Lider Transaccional	Angolana	172	1,88	,528	74,999	,000	-4,223	224	,000
	Portuguesa	54	2,37	1,186					
Lider Laissez-faire	Angolana	172	1,09	,379	46,604	,000	-5,201	224	,000
	Portuguesa	54	1,43	,499					

Legenda: g.l. = Graus de liberdade; p = nível de significado

Confirma-se a **Hipótese 5**: “O estilo de liderança percepcionada pelos respondentes difere com a nacionalidade do líder”.

Relativamente à nacionalidade da empresa encontramos diferencas significativas ao nível da liderança transaccional e liderança laissez-faire ($p=0,000$), mas não ao nível da liderança transformacional ($p=0,063$), tal como se apresenta na tabela 53.

Tabela 53: Comparação de médias para nacionalidade da empresa

Factor	Nacionalidade da empresa	N	M	DP	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
					Z	p	t	gl	p
Lider Transformacional	Angolana	194	3,20	,624	3,482	,063	-4,116	225	,000
	Estrangeira	33	3,70	,728					
Lider Transaccional	Angolana	193	1,97	,684	23,751	,000	-1,480	224	,140
	Estrangeira	33	2,18	1,131					
Lider Laissez-faire	Angolana	193	1,10	,376	26,081	,000	-6,816	224	,000
	Estrangeira	33	1,61	,496					

Legenda: g.l. = Graus de liberdade; p = nível de significado

Deste modo a **Hipótese 6** é parcialmente confirmada, isto é “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com a nacionalidade da empresa” apenas para o estilo de liderança transaccional e laissez-faire ($p=0,000$), não se confirmando para o estilo transformacional.

Para identificar se os respondentes, agrupados de acordo com outras variáveis, apresentaram diferentes médias de percepção tipos de liderança adoptados, realizou-se uma ANOVA (Analysis of Variance), visto que seria necessário comparar as médias entre 3 ou mais grupos. Assim como o teste t, a ANOVA é uma técnica estatística utilizada para testar diferenças entre médias de grupos; no entanto, enquanto “o teste t é apropriado para testar a diferença em somente dois grupos, a ANOVA pode testar diferenças entre 3 grupos ou mais” (Hair et al., 2005).

A análise dos scores globais registados para a percepção face a cada estilo de liderança em análise revelam os seguintes resultados, após a determinação inferencial com recurso aos quadros ANOVA a um factor, utilizando um intervalo de confiança a 95% com margem de erro de 5%.

Constata-se pela tabela 54 que a variável idade, apresenta diferenças estatísticas significativas, com 95% de confiança, relativamente à percepção dos 3 estilos de liderança ($p = 0,000$).

Tabela 54: Anova Estilo Liderança – Idade dos inquiridos

Factor	Idade	N	M	DP	F	p
Líder Transformacional	20-29 anos	57	2,98	,551	12,299	,000
	30-39 anos	69	3,12	,631		
	40-49 anos	76	3,53	,621		
	Acima de 49 anos	25	3,60	,707		
Líder Transaccional	20-29 anos	57	1,88	,225	5,471	,001
	30-39 anos	68	1,97	,622		
	40-49 anos	76	1,93	,884		
	Acima de 49 anos	25	2,56	1,158		
Líder Laissez-faire	20-29 anos	57	1,05	,225	4,100	,007
	30-39 anos	68	1,15	,526		
	40-49 anos	76	1,30	,462		
	Acima de 49 anos	25	1,12	,332		

Legenda: F = Teste de Snedecor; valor de p = nível de significado

Uma vez identificado que havia diferença entre as médias de percepção nos factores de liderança e estado civil, foram realizados os testes post hoc de Tuckey HSD que, por meio da análise dos intervalos de confiança, aponta grupos de médias homogéneas que não diferem dos outros, e, por meio de comparação múltipla, testa a diferença entre cada par de médias, indicando aqueles significativamente diferentes para um nível de significância de 0,05.

Este procedimento ir-se-á realizar sempre que o teste F apresente valores estatisticamente significativos.

Tendo em consideração a pontuação da liderança transformacional entre os quatro escalões etários analisados, verifica-se que existem diferenças significativas no em todos os escalões etários (tabela 55).

Assim, no escalão “20-29” existem diferenças significativas com o grupo dos “40-49” e com os “acima de 49 anos” ($p=0,000$). Foi possível verificar que os participantes com idade entre 40 e 49 anos e os “acima de 49” anos apresentaram médias significativamente maiores que os outros escalões etários ($M=3,53$; $M=3,60$ – respectivamente).

Tabela 55: Teste de Tukey – Lider Transformacional

Idade do Inquirido		(J) Idade do Inquirido	Diferença média (I-J)	Sig.	Subconjunto para alfa = 0.05		
					N	1	2
Tukey HSD ^{a,b}	20-29 anos	30-39 anos	-,133	,622	57	2,98	
		40-49 anos	-,544*	,000			
		Acima de 49 anos	-,618*	,000			
	30-39 anos	20-29 anos	,133	,622	69	3,12	
		40-49 anos	-,410*	,001			
		Acima de 49 anos	-,484*	,005			
	40-49 anos	20-29 anos	,544*	,000	76		3,53
		30-39 anos	,410*	,001			
		Acima de 49 anos	-,074	,955			
Acima de 49 anos	20-29 anos	,618*	,000	25		3,60	
	30-39 anos	,484*	,005				
Sig.						,722	,939

A diferença média é significativa no nível 0.05.
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmônica = 46,951.
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmônica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

O mesmo se verifica com o grupo etário dos “30-39” anos, onde existem diferenças significativas com o grupo “40-49” e “acima dos 49” (p=0,000).

Por sua vez, os escalões etários mais velhos apresentam diferenças significativas com os grupos etários mais jovens (p=0,000)

Relativamente à Liderança Transaccional verifica-se que existe uma diferença entre todos os escalões etários com o grupo “acima dos 49 anos” de idade (p=0,000), tal como se pode verificar na tabela abaixo apresentada (tabela 56).

Tabela 56: Teste de Tukey – Líder Transaccional

(I) Idade do Inquirido	(J) Idade do Inquirido	Diferença média (I-J)	Sig.	Subconjunto para alfa = 0.05		
				N	1	2
Tukey HSD ^{a,b}	20-29 anos	30-39 anos	-,093	,897	57	1,88
		40-49 anos	-,057	,972		
		Acima de 49 anos	-,683*	,001		
	30-39 anos	20-29 anos	,093	,897	76	1,93
		40-49 anos	,036	,991		
		Acima de 49 anos	-,589*	,005		
	40-49 anos	20-29 anos	,057	,972	68	1,97
		30-39 anos	-,036	,991		
		Acima de 49 anos	-,626*	,002		
	Acima de 49 anos	20-29 anos	,683*	,001	25	2,56
		30-39 anos	,589*	,005		
		40-49 anos	,626*	,002		
Sig.					,930	1,000

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média Harmónica = 46,834.
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Quanto á liderança “laissez-faire”, tal como se pode verificar na tabela 57, existem diferenças entre o escalão etário “20-29” e o “40-49” (p=0,005).

Tabela 57: Teste de Tukey – Líder Laissez-faire

(I) Idade do Inquirido	(J) Idade do Inquirido	Diferença média (I-J)	Sig.	Subconjunto para alfa = 0.05			
				N	1	2	
Tukey HSD ^{a,b}	20-29 anos	30-39 anos	-,094	,603	57	1,05	
		40-49 anos	-,250*	,005			
		Acima de 49 anos	-,067	,912			
	30-39 anos	20-29 anos	,094	,603	25	1,12	1,12
		40-49 anos	-,156	,128			
		Acima de 49 anos	,027	,993			
	40-49 anos	20-29 anos	,250*	,005	68	1,15	1,15
		30-39 anos	,156	,128			
		Acima de 49 anos	,183	,246			
	Acima de 49 anos	20-29 anos	,067	,912	76	1,30	
		30-39 anos	-,027	,993			
		40-49 anos	-,183	,246			
Sig.					,705	,163	

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média harmónica = 46,834.
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Hipótese 7 - O estilo de liderança percebida pelos inquiridos difere com a idade. Esta hipótese é confirmada para os diferentes estilos de liderança.

Relativamente às habilitações literárias dos respondentes, constata-se pela tabela 58, que existem diferenças estatísticas significativas, com 95% de confiança, relativamente à percepção de 2 estilos de liderança: Liderança Transformacional ($p = 0,000$) e Liderança Laissez-faire ($p=0,000$). Isto é, a percepção destes estilos de liderança é significativamente diferente, em média, em pelo menos num dos graus académicos. Na liderança transaccional o grau académico dos respondentes, em média, não difere significativamente ($p=0,230$)

Tabela 58: Anova Estilo de Liderança - Habilitações

Factor	Habilitações	N	M	DP	F	p
Líder Transformacional	9º ao 12º ano	115	3,04	,308	18,351	,000
	Bacharelato/Licenciatura	79	3,43	,858		
	Mestrado/Doutoramento	33	3,70	,728		
Líder Transaccional	9º ao 12º ano	115	2,01	,248	1,479	,230
	Bacharelato/Licenciatura	78	1,91	1,034		
	Mestrado/Doutoramento	33	2,18	1,131		
Líder Laissez-faire	9º ao 12º ano	115	1,03	,160	29,112	,000
	Bacharelato/Licenciatura	78	1,21	,543		
	Mestrado/Doutoramento	33	1,61	,496		

Uma vez identificado que havia diferença entre as médias de percepção nos factores de liderança e habilitações literárias, foram realizados os testes post hoc de Tuckey HSD que, por meio da análise dos intervalos de confiança, aponta grupos de médias homogéneas que não diferem dos outros, e, por meio de comparação múltipla, testa a diferença entre cada par de médias, indicando aqueles significativamente diferentes para um nível de significância de 0,05.

Este procedimento ir-se-á realizar sempre que o teste F apresente valores estatisticamente significativos.

Relativamente à Liderança Transaccional, tal como se apresenta na tabela 59, verifica-se que existe uma diferença entre as habilitações literárias do “9º ano 12º ano” com as habilitações superiores ($p=0,000$), sendo que as habilitações literárias superiores

apresentam médias superiores (Bacharelato/Licenciatura com M=3,43; Mestrado/Doutoramento com M=3,70), sendo precisamente estes que mais desenvolvem este estilo de liderança.

Tabela 59: Teste de Tukey – Lider Transformacional

	(I) Habilitações	(J) Habilitações	Diferença média (I-J)	Sig.	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
						1	2
Tukey HSD ^{a,b}	9º ao 12º ano	Bacharelato/Licenciatura	-,387*	,000	115	3,04	
		Mestrado/Doutoramento	-,653*	,000			
	Bacharelato/Licenciatura	9º ao 12º ano	,387*	,000	79		3,43
		Mestrado/Doutoramento	-,267	,095			
	Mestrado/Doutoramento	9º ao 12º ano	,653*	,000	33		3,70
		Bacharelato/Licenciatura	,267	,095			
	Sig.					1,000	,054

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média harmónica = 58,075.
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Por sua vez, como se pode verificar na tabela 60, a Liderança Laissez-faire apresenta diferenças significativas entre todas as categorias (p=0,000).

Tabela 60: Teste de Tukey – Lider Laissez-Faire

	(I) Habilitações	(J) Habilitações	Diferença média (I-J)	Sig.	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
						1	2	3
Tukey HSD ^{a,b}	9º ao 12º ano	Bacharelato/Licenciatura	-,179*	,005	115	1,03		
		Mestrado/Doutoramento	-,580*	,000				
	Bacharelato/Licenciatura	9º ao 12º ano	,179*	,005	78		1,21	
		Mestrado/Doutoramento	-,401*	,000				
	Mestrado/Doutoramento	9º ao 12º ano	,580*	,000	33			1,61
		Bacharelato/Licenciatura	,401*	,000				
	Sig.					1,000	1,000	1,000

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média harmónica = 57,894.
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Assim, e relativamente a este estilo de liderança, os respondentes que possuem grau académico Mestrado/doutoramento têm uma percepção maior que os restantes grupos

(M=1,61), ou seja, á medida que aumenta as habilitações literárias aumentam também as percepções quanto ao estilo de liderança Laissez-faire

Hipótese 8 - O estilo de liderança percebido pelos respondentes difere com o grau académico. Esta hipótese é confirmada para o estilo transformacional e laissez-faire

Relativamente à diferença de percepções sobre o tempo de exercício de funções pode-se deduzir, tal consta da tabela 61, com os níveis de significância (p-value) a serem inferiores a 0,05 que os líderes são influenciados pela antiguidade no exercício das funções. Pode-se inferir estatisticamente que, com 95% de confiança, o tempo de experiencia profissional altera significativamente a média da percepção do estilo de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire (p=0,000).

Tabela 61: Teste ANOVA – tempo no exercício das funções

Factor	Habilitações	N	M	DP	F	p
Líder Transformacional	Menos de 5 anos	80	3,15	,677	12,453	,000
	6 a 20 anos	33	3,18	,584		
	21 a 30 anos	59	3,69	,701		
Líder Transaccional	Menos de 5 anos	79	1,85	,622	8,996	,000
	6 a 20 anos	33	1,79	,485		
	21 a 30 anos	59	2,39	1,145		
Líder Laissez-faire	Menos de 5 anos	79	1,16	,517	11,157	,000
	6 a 20 anos	33	1,00	,000		
	21 a 30 anos	59	1,44	,501		

Para uma análise mais detalhada foi realizado o teste post hoc de Tukey para comparar as médias em função da antiguidade no exercício das funções.

Assim e relativamente à Liderança transformacional verifica-se que existem diferenças significativas (p=0,000) à medida que aumenta a experiencia profissional dos respondentes (tabela 62).

Tabela 62: Teste de Tukey – Lider Transformacional e tempo de experiencia profissional

	(I) Tempo função	(J) Tempo função	Diferença média (I-J)	Sig.	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
						1	2
Tukey HSD ^{a,b}	Menos 5 anos	6 a 20 anos	-,032	,971	80	3,15	
		21 a 30 anos	-,545*	,000			
	6 a 20 anos	Menos 5 anos	,032	,971	33	3,18	
		21 a 30 anos	-,513*	,002			
	21 a 30 anos	Menos 5 anos	-,545*	,000	59	3,69	
		6 a 20 anos	,513*	,002			
Sig.						,969	1,000

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média harmónica = 50,207.
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

O mesmo se verifica (tabela 63) ao nível da Liderança Transaccional, pois existem diferenças à medida que aumenta a experiencia profissional dos respondentes ($p < 0,05$).

Tabela 63: Teste de Tukey – Lider Transaccional e tempo de experiencia profissional

	(I) Tempo função	(J) Tempo função	Diferença média (I-J)	Sig.	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
						1	2
Tukey HSD ^{a,b}	Menos 5 anos	6 a 20 anos	,060	,934	79	1,85	
		21 a 30 anos	-,542*	,001			
	6 a 20 anos	Menos 5 anos	-,060	,934	33	1,79	
		21 a 30 anos	-,602*	,003			
	21 a 30 anos	Menos 5 anos	-,542*	,001	59	2,39	
		6 a 20 anos	,602*	,003			
Sig.						,929	1,000

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média harmónica = 50,075
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Esta conclusão é, também, corroborada ao nível da liderança Laissez-faire (tabela 64) que se acentua com a experiencia profissional (antiguidade no exercício das funções).

Tabela 64: Teste de Tukey – Lider Laissez-Faire

	(I) Tempo função	(J) Tempo função	Diferença média (I-J)	Sig.	Subconjunto para alfa = 0.05		
					N	1	2
Tukey HSD ^{a,b}	Menos 5 anos	6 a 20 anos	,165	,197	79	1,16	
		21 a 30 anos	-,276*	,002			
	6 a 20 anos	Menos 5 anos	-,165	,197	33	1,00	
		21 a 30 anos	-,441*	,000			
	21 a 30 anos	Menos 5 anos	,276*	,002	59	1,44	
		6 a 20 anos	,441*	,000			
Sig.						,175	1,000

A diferença média é significativa no nível 0.05.*
a. Usa o Tamanho de Amostra de Média harmónica = 50,075
b. Os tamanhos de grupos são desiguais. A média harmónica dos tamanhos de grupos é usada. Os níveis de erro de Tipo I não são garantidos.

Assim concluímos que o estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o tempo de experiência profissional. Confirma-se, pois a **Hipótese 9**, para todos os estilos de liderança.

4.5. Correlações

Para o estilo de liderança Transformacional todas as correlações foram positivas e significativas (tabela 65): com o esforço extra (Pearson correlation = 0,319; p= 0,000), eficácia (Pearson correlation = 0,190; p= 0,004), satisfação (Pearson correlation = 0,727; p= 0,000), impacto comercial (Pearson correlation = 0,454; p= 0,000), impacto na satisfação dos empregados (Pearson correlation = 0,527; p= 0,000) e impacto na satisfação dos clientes (Pearson correlation = 0,469; p= 0,000).

O estilo de liderança transaccional obteve duas correlações positivas e significativas, uma com o “esforço extra” (Pearson correlation = 0,136; p= 0,042) e outra com a satisfação (Pearson correlation = 0,565; p= 0,000). Por sua vez, obteve uma correção significativa, mas negativa, com o impacto comercial (Pearson correlation = -0,332; p= 0,000).

Tabela 65: Correlações Estilos de Liderança

	Esforço Extra	Eficácia	Satisfação	Impacto Comercial	Impacto Satisfação Empregados	Impacto Satisfação Clientes
Líder Transformacional	,319** ,000	,190** ,004	,727** ,000	,454** ,000	,527** ,000	,469** ,000
Líder Transaccional	,136* ,042	,054 ,418	,565** ,000	-,332** ,000	,012 ,862	-,117 ,078
Líder Laissez-faire	-,260** ,000	,035 ,596	,381** ,000	-,015 ,819	,292** ,000	,141* ,034

A correlação é significativa no nível 0,01.**

A correlação é significativa no nível 0,05.*

O estilo de liderança laissez-faire uma correlação negativa e significativa com o esforço-extra (Pearson correlation = -0,260; p= 0,000), e positiva e significativas com satisfação (Pearson correlation = 0,381; p= 0,000), impacto na satisfação dos empregados (Pearson correlation = 0,292; p= 0,000) e impacto na satisfação dos clientes (Pearson correlation = 0,141; p= 0,034).

Assim, a **Hipótese 10** (Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e os resultados ao nível do esforço extra, eficácia e satisfação) é confirmada parcialmente. Confirma-se totalmente para o líder transformacional, mas não para os restantes estilo de liderança.

Do mesmo modo, a **Hipótese 11** (Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e o impacto comercial, satisfação dos empregados e satisfação dos clientes) é confirmada parcialmente. Apenas se verifica uma relação positiva e significativa ao nível da liderança transformacional

4.6. Discussão dos resultados

O conjunto de resultados deste trabalho e consequentes *outputs* estatísticos, traduzidos em tabelas e quadros, é, como seria expectável, volumoso.

Não se pretende, assim, fazer uma discussão ponto por ponto de todos os quadros, até porque já foram analisados anteriormente, e as tabelas e resultados estatísticos falam por si mesmo. Pretende-se, isso sim, seguir uma metodologia mais global e inter-relacional,

procurando confrontar as conclusões obtidas nesta pesquisa com o referencial teórico identificado na literatura.

Este objectivo de coordenação das análises de dados e respectiva confrontação com a literatura, constitui uma dinâmica de investigação de difícil definição na metodologia. Assim, houve resultados avançados cuja apresentação se consideraram menos importantes para o objecto de estudo, tal como definido na problemática e objectivos de pesquisa, tendo o trabalho sido focalizado para aqueles considerados indispensáveis para um melhor esclarecimento da discussão dos problemas que foram identificados.

Em termos gerais, os respondentes consideram os programas de gestão de pessoas estratégicos para as organizações, em particular o desenvolvimento pessoal, a remuneração, a liderança e a formação. De facto, tal como preconizado por a integração dos colaboradores na organização, o seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional, com consequências ao nível da remuneração e acesso a programas de formação, permitem que se desenvolva uma cultura organizacional sadia que permita a realização pessoal e contribua para o sucesso empresarial. Ora isto, é consequência de uma política de gestão de pessoas, numa processo “top down”, onde o estilo de liderança tem um papel preponderante.

Os resultados da investigação evidenciam que a percepção da maioria das chefias interrogadas é que desenvolvem estilos de liderança transformacional, seguindo-se o estilo transaccional. Com valores muito inferiores, consideram que raramente ou nunca utilizam a liderança *laissez-faire*.

A este nível, as conclusões evidenciadas neste estudo vão de encontro aos trabalhos de Bass e Avolio (1995), assim como aos estudos de Gonçalves (2008), Góis (2011) e Dantas (2013), onde o estilo transformacional se apresenta como dominante.

Apesar dos trabalhos anteriormente identificados terem sido desenvolvidos em Portugal e os contextos das investigações serem diferentes (saúde, educação e indústria), os resultados evidenciam que os líderes das empresas Angolanas têm consciência que o estilo de liderança transformacional é aquele que permite estimular e inspirar os

colaboradores da organização a atingir melhores resultados, ajudando-os a desenvolver-se e prole do interesse colectivo de todos e da organização (Bass e Riggio, 2006).

Os resultados da liderança percebidos evidenciam que a eficácia (M=4,24), a satisfação com o trabalho (M=4,06) e o esforço extra (M=4,03) são valorizados pelas chefias questionadas, tendo valores médios muito próximos e acima de 4, o que significa que os líderes desta amostra têm resultados positivos sobre o seu estilo de liderança.

Deste modo, e tal como evidenciado na literatura (Bass e Avolio, 1995; Gomes, 2005; Gonçalves, 2008, Góis, 2011; Dantas, 2013), os líderes transformacionais alcançam maiores níveis de eficácia pessoal e produtividade junto dos colaboradores, assim como promovem experiências positivas e satisfação, união do grupo e espírito colectivo em torno da organização.

Por isso mesmo, os resultados comprovam que a existência de um programa de incentivos e recompensas têm um forte impacto na organização, em especial no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade e no aumento da satisfação dos clientes. De facto colaboradores motivados, envolvem-se mais com a organização, setem o seu trabalho e esforço reconhecido e, portanto, conpensado, tornando-se mais produtivos e implicados com as suas funções, conseguindo ganhos ao nível da qualidade e na satisfação dos clientes.

Na mesma linha de pensamento, os respondentes consideram que actualmente a remuneração, o ambiente de trabalho e o reconhecimento são os factores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores.

Os programas de incentivos existentes actualmente nas organizações onde trabalham incluem pacotes de seguros e assistência médica e gratificações em dinheiro.

Todavia, para o futuro, valorizam as habilitações, os programas de incentivos e a formação. Em termos de incentivos, afirmam que no futuro estes programas passarão

pela distribuição de lucros e distribuição de acções, o que não deixa de ser curioso por a maioria dos respondentes trabalhar em empresas públicas.

Neste sentido, não será de estranhar que os respondentes considerem que as actividades da organização têm um impacto positivo e significativo ao nível comercial, assim como na satisfação dos colaboradores e dos clientes.

Comparativamente à média das empresas do sector, a maioria dos inquiridos considera, ns sua globalidade, que a performance da empresa onde trabalham é superior à média dos seus rivais, em especial ao nível da responsabilidade social, da qualidade dos colaboradores e da qualidade da gestão.

Quanto às questões de pesquisa e hipóteses não se identificaram factores que interferissem na percepção da adopção de atitudes de liderança transformacional, tendo a maioria das respostas recaído para a opção “concordo” ou “concordo totalmente”.

Assim, das 11 hipóteses apresentadas, 7 são confirmadas totalmente e 4 confirmadas parcialmente.

4.7. Notas conclusivas

Ao longo deste capítulo analisamos e exploramos os dados recolhidos através do questionário.

Começou-se por fazer uma caracterização da amostra ao nível do género, idade, estado civil, habilitações literárias, cargo desempenhado, nacionalidade, tipo de empresa, antiguidade na empresa, tempo de exercício das funções.

Posteriormente fez-se uma análise univariada dos dados através de frequências absolutas e relativas, média e desvio-padrão.

Depois procedeu-se à análise da fiabilidade da escala através do alfa de Cronbach, seguindo-se de uma análise factorial através do método de Análise de Componentes Principais (ACP).

Por fim, fez-se uma análise bivariada e multivariada, procurando diferenças e relações entre as variáveis, recorrendo-se ao Teste-T, ANOVA e Correlações de Person.

Os dados evidenciam que as chefias interrogadas privilegiam o estilo transformacional e que essa postura tem impactos positivos e significativos no esforço extra, eficácia, satisfação, impacto comercial e impacto na satisfação quer dos empregados quer dos clientes.

CAPITULO V – CONCLUSÃO

5.1. O objecto e tema de estudo

O objecto de estudo da presente dissertação incidiu sobre os estilos de liderança, motivação, sistema de recompensas e impacto na performance das PME's Angolanas.

A liderança e a motivação são temas que, cada vez mais, parecem despertar o interesse tanto do meio académico como do meio profissional. Na democracia Angola, e na ainda recente assimilação dos princípios de economia de mercado, a figura do líder deve abandonar os velhos paradigmas de gestão e integrar nas suas funções os modernos princípios da gestão das organizações, não apenas concentrado em atingir os objectivos da empresa, mas também em criar um ambiente propício à participação e ao envolvimento dos funcionários, articulando estratégias para que todos cresçam na e com a organização.

A liderança está relacionada com a capacidade de influenciar pessoas para atingir os objectivos desejados. Os líderes articulam e incorporam os valores e ideais pelos quais a organização se empenha, ocupando, por isso, um papel importante no comportamento das organizações.

Perante um ambiente organizacional cada vez mais global, interdependente, turbulento, imprevisível e competitivo, fruto das mudanças constantes no seu ecossistema, importa reflectir na forma como as organizações Angolanas vêem a liderança e que tipos de estilo adoptam para trabalharem com as suas equipas.

De facto, para conduzir e orientar as organizações, públicas ou privadas, neste contexto complexo, turbulento e imprevisível é preciso que os gestores (chefias) desempenhem um papel de liderança capaz de mobilizar os seus colaboradores, orientando, motivando e envolvendo as pessoas.

Para tudo que se faz é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. A motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direcção de alguma coisa

que nasce das nossas necessidades interiores, tendo reflexos ao nível da produtividade, da satisfação e produzem efeitos multiplicadores, pelo que os líderes devem estimular e motivar os trabalhadores. Há uma grande parte da motivação humana que é função de variáveis sócio-culturais que influenciam não só o que as pessoas fazem, mas também o modo como se sentem quando agem, assim como com as consequências dos seus actos.

As PME's têm algumas especificidades ao nível da sua gestão que devem ser consideradas para melhor se compreender melhor as características e práticas ao nível da gestão de pessoas, estilo de liderança, motivação e sistema de recompensas. Devido à sua dimensão mais reduzida, estas empresas encontram-se mais expostas às dinâmicas, mudanças e competitividade dos mercados, sendo a sua gestão condicionada por determinadas variáveis que, nem sempre dependem da vontade própria do seu gestor.

Os sistemas de monitorização e gestão da performance são fundamentais em qualquer organização, em especial aquelas de carácter empresarial, independentemente da sua dimensão (também nas PME's), uma vez que, só assim será possível avaliar a execução em termos práticos, dos objectivos estratégicos definidos, possibilitando a tomada de medidas correctivas sempre que seja necessário, mantendo a empresa no rumo previsto e traçado pelos seus responsáveis.

Na verdade, nas micro e pequenas empresas, o contributo de cada colaborador é determinante para a criação de valor e sucesso da empresa. A existência de um sistema de monitorização, de controlo dos resultados e avaliação da performance (indicadores financeiros e não financeiros) é primordial para se orientar e motivar os colaboradores, definindo logo à partida aquilo que se pretende atingir, controlando os resultados e influenciando os colaboradores através de acções concretas para se atingirem os objectivos pretendidos.

5.2. Respostas às questões, aos objectivos e às hipóteses da pesquisa

Esta investigação partiu de uma grande questão: Qual percepção dos gestores quanto ao seu estilo de liderança? Qual o impacto do estilo de liderança na performance das organizações?

Assim, e tendo em consideração a questão de partida, enunciada anteriormente, defeniram-se os objectivos gerais (avaliar a percepção dos gestores quanto ao seu estilo de liderança e o seu impacto na performance da organização) e específicos da investigação que importa, agora avaliar as respostas e determinar se se atingiram os objectivos definidos.

Deste modo, em função dos objectivos definidos, apresenta-se o resultado da sua prossecução:

Objectivo 1: Identificar os programas de gestão de pessoas praticados e valorizados pelas empresas estudadas.

Os inquiridos consideram os programas de gestão de pessoas estratégicos para as organizações, em particular o desenvolvimento pessoal, a remuneração, a liderança e a formação.

Objectivo 2: Identificar o estilo de liderança dominante nas PME's estudadas.

Os resultados evidenciam que a percepção da maioria das chefias interrogadas é que desenvolvem estilos de liderança transformacional, seguindo-se o estilo transaccional. Com valores muito inferiores, consideram que raramente ou nunca utilizam a liderança *laissez-faire*.

Objectivo 3: Determinar se existem diferenças entre os estilos de liderança relativamente ao género, idade, estado civil, habilitações, antiguidade.

Encontraram-se diferenças significativas entre os estilos de liderança e o género dos respondentes, a idade, estado civil, as habilitações e a experiência profissional (antiguidade).

Objectivo 4: Avaliar a influência da situação profissional (experiência e formação) no estilo de liderança adoptado.

Os dados revelam que existem diferenças ao nível da experiência (tempo na função) e formação académica dos inquiridos.

Objectivo 5: Avaliar o impacto do estilo de liderança na performance das organizações (performance comercial, satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores);

Tendo em consideração os dados recolhidos, verifica-se que os estilos de liderança se refletem ao nível comercial e na satisfação quer dos colaboradores quer dos clientes.

Objectivo 6: Analisar a percepção das chefias relativamente às suas funções de liderança na prossecução dos objectivos da organização;

Os líderes consideram que as suas funções de liderança são determinantes na prossecução dos objectivos da organização, em especial ao nível da qualidade e na satisfação dos colaboradores e dos clientes.

Objectivo 7: Avaliar a percepção dos líderes sobre o impacto do sistema de recompensas no comportamento das empresas;

A percepção das chefias é que sistema de recompensas em vigor nas organizações tem impacto no comportamento das organizações, tal como na motivação dos colaboradores e na sua própria produtividade.

Objectivo 8: Identificar os factores que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações;

Nas perspetiva dos inquiridos, as razões que contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada nas organizações são a concorrência de outras empresas com melhores salários, as baixas remunerações pagas pelas actuais empresas e a falta de oportunidades de progressão nas empresas.

Objectivo 9: Identificar os factores que mais contribuem, actualmente e no futuro, para a motivação dos colaboradores;

Os resultados evidenciam que actualmente a remuneração, o ambiente de trabalho e o reconhecimento são os factores que mais contribuem para a motivação dos funcionários das organizações. Para o futuro apontam as habilitações, os programas de incentivos e a formação.

Objectivo 10: identificar os programas de incentivos que as organizações utilizam actualmente e aqueles que pensam vir a utilizar no futuro;

Os programas de incentivos existentes actualmente nas organizações onde trabalham incluem pacotes de seguros e assistência médica e gratificações em dinheiro. Para o futuro, valorizam as habilitações, os programas de incentivos e a formação. Em termos de incentivos, afirmam que no futuro estes programas passarão pela distribuição de lucros e distribuição de acções.

Objectivo 11: Avaliar a percepção dos líderes quanto à performance da empresa comparativamente aos seus concorrentes.

Os dados reconhecidos mostram que na perspectiva dos inquiridos as actividades da organização têm um impacto positivo e significativo ao nível comercial, assim como na satisfação dos colaboradores e dos clientes. Comparativamente à média das empresas do sector, a maioria dos inquiridos considera, na sua globalidade, que a performance da empresa onde trabalham é superior à média dos seus rivais, em especial ao nível da responsabilidade social, da qualidade dos colaboradores e da qualidade da gestão.

Em termos de hipóteses, pode-se constatar que 7 hipóteses foram confirmadas na sua totalidade e 4 foram confirmadas parcialmente, tal como a seguir se apresenta:

H1: Os estilos de liderança percebidos pelas chefias que apresentam frequências elevadas são o estilo transformacional, seguindo do estilo transaccional e, por último, o estilo “laissez-faire” (Confirmada totalmente)

A liderança transformacional é um estilo de liderança que propicia aos seguidores uma performance maior, procurando elevar a consciência do grupo e da organização, promovendo a evolução das pessoas e alinhar as expectativas individuais com as da organização.

H2: O estilo de de liderança percebido pelas chefias varia com o género (confirmada totalmente).

Em regra, os líderes do género masculino apresentam *scores* superiores em todos os estilos de liderança.

H3: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o estado civil (confirmada totalmente).

Os inquiridos casados apresentam médias (M) e desvios-padrão (DP) superiores aos líderes solteiros em todos os estilos de liderança.

H4: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com o tipo de empresa (confirmada totalmente).

Os líderes das empresas privadas são mais susceptíveis de participarem os diferentes tipos de estilos de liderança do que as empresas públicas.

H5: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com a nacionalidade do líder” (confirmada totalmente).

Os líderes estrangeiros (nesta caso eram todos portugueses) apresentam resultados superiores em todos os estilos de liderança, podendo-se inferir que a nacionalidade altera o estilo de liderança.

H6: “O estilo de liderança percebida pelos respondentes difere com a nacionalidade da empresa” (confirmada parcialmente).

Existem diferenças significativas ao nível da liderança transaccional e liderança laissez-faire ($p=0,000$), mas não ao nível da liderança transformacional ($p=0,063$) em função da nacionalidade das empresas.

H7: O estilo de de liderança percebido pelas chefias difere com a idade (confirmada totalmente).

Os dados confirmam diferenças significativas ao nível do escalão etário. À medida que a idade aumenta, aumenta também a predisposição para um tipo de liderança (as médias uamentam com idade em particamente todos os grupos etários)

H8: O estilo de de liderança percebido pelas chefia varia com as habilitações académicas (confirmada parcialmente).

A percepção dos estilos de liderança é significativamente diferente, em média, em dois graus académicos: Liderança Transformacional ($p = 0,000$) e Liderança Laissez-faire ($p=0,000$). Na liderança transaccional o grau académico dos respondentes, em média, não difere significativamente.

H9: O estilo de de liderança percebido pelas chefias varia com a experiencia profissional (confirmada totalmente).

Os líderes são influenciados pela antiguidade no exercício das funções. Pode-se inferir estatisticamente que o tempo de experiencia profissional altera significativamente a média da percepção do estilo de liderança transformacional, transaccional e laissez-faute ($p=0,000$).

H10: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e os resultados ao nível do esforço extra, eficácia e satisfação (confirmada parcialmente).

Confirma-se totalmente para o líder transformacional, mas não para os restantes estilos de liderança.

H11: Existem relações positivas e significativas entre o estilo de liderança percebido e o impacto comercial, a satisfação dos empregados e dos clientes (confirmada parcialmente).

Apenas se verifica que existem relações positivas e significativas ao nível da liderança transformacional ao nível comercial e ao nível da satisfação dos empregados e clientes. Os restantes estilos de liderança não apresentam simultaneamente correlações positivas e significativas.

5.3. Implicações e contribuições do estudo

Os resultados da pesquisa podem interessar não só ao meio académico, mas também às organizações públicas e privadas envolvidas nesta investigação, assim como às chefias (gestores, líderes e quadros superiores) questionadas, em especial no universo de Angola, em particular da província de Benguela.

Acima de tudo para as organizações públicas Angolanas, uma ainda jovem democracia, onde os princípios da economia de mercado, a concorrência e a competitividade trazem novos desafios, acima de tudo a importância estratégica que atribuem ao “capital humano”, onde a liderança e capacidade de gestão serão determinantes para a competitividade das organizações.

Em termos académico, pode-se considerar esta investigação como pioneira no mercado angolano, em particular na província de Benguela, tendo por base as organizações

públicas e privadas a actuar no território de Angola, pois não se encontrou na literatura estudos que se tivessem dedicado a esta problemática em Angola. Assim, pretendeu-se contribuir para o aumento do conhecimento científico nesta área, sendo os resultados mais evidentes os seguintes:

As chefias privilegiam o estilo de liderança transformacional, tendo esta um impacto significativo ao nível da performance das organizações, públicas ou privadas, em especial ao nível comercial e ao nível da satisfação do colaboradores e dos clientes.

Assim, este trabalho poderá constituir um ponto de partida para outras investigações e respostas a novas questões que se podem levantar a partir dos resultados encontrados.

Para as empresas, em particular os líderes das organizações, as conclusões revelam-se importantes, pois o estudo permitiu identificar o estilo de liderança que mais envolvimento provoca junto do colaboradores, contribuindo para o aumento da eficácia e performance das PME's Angolanas.

Desde modo, os programas de incentivos e os sistemas de recompensas, funcionam como motivadores e incentivam a participação dos funcionários na consecução dos objectivos da organização, contribuindo para o aumento da sua performance e competitividade.

5.4. Limitações da pesquisa

Qualquer investigação, independentemente do seu mérito e das suas qualidades, apresenta algumas limitações, que importa serem reconhecidos pelos investigadores, pois a tomarem-se determinadas opções metodológicas, previamente justificadas e assumidas nesta investigação, podem traduzir-se em algum condicionamento, do qual se destacam:

- O acesso a bases de dados científicas e a literatura especializada nesta área a partir da província de Benguela foi, de facto limitador;
- Foram escassos ou inexistentes os estudos que se tenham debruçado sobre a problemática da liderança, motivação, sistema de recompensas e impacto

na performance das PME's no território Angolano, em especial das organizações que nele actuam;

- A utilização de uma amostra não probabilística por conveniência não permite a generalização dos resultados a toda a população, sendo as conclusões limitadas à amostra estudada;

- Dadas as restrições temporais e orçamentais a amostra foi relativamente pequena, ainda que significativa, não permitindo trabalhar com mais organizações públicas e privadas, tendo impacto na administração dos questionários;

- O acesso aos trabalhadores das empresas públicas e privadas, em especial PME's, não é tarefa fácil, pois os funcionários vêm este tipo de iniciativas com muita desconfiança, desconfiando e receando alguma consequência negativa, pelo que em vez de manifestarem a sua genuína, sincera e ponderada opinião respondem muito em função das expectativas dos investigadores e em função da desejabilidade social;

- A opção pelo questionário enquanto instrumento de pesquisa, dada a sua dimensão, o seu carácter técnico (escalas utilizadas) e formatação pode ter condicionado as respostas (apesar do pré-teste não ter revelado qualquer tipo de ambiguidade ou dificuldade no seu entendimento e preenchimento isso não invalida que todos os inquiridos tenham compreendido todas as questões e escalas utilizadas);

- Houve questões que não foram respondidas, ou por desconhecimento ou por não possuírem as informações. Isto também pode significar que alguns respondentes, apesar de não terem a informação (ou desconhecerem a sua aplicação a título pessoal ou ao nível de aplicação da sua organização) tenham respondido mesmo assim.

- Trata-se de um estudo pontual, representando uma retractor de um momento (ocasião) e fenómeno, pelo que ao longo do tempo os resultados se podem alterar, fruto das alterações das políticas organizacionais das organizações, assim como de condicionalismos estruturais, contextuais e competitivos, pelo que seria interessante repeti-lo mais vezes ao longo do tempo

5.5. Orientações para futuras investigações

Tendo por base a revisão da literatura anteriormente efectuada, os resultados obtidos e as limitações apresentadas, pode-se sugerir algumas pistas ou recomendações para futuras investigações, das quais de destacam as seguintes:

- Recorrer a uma amostra de maior dimensão;
- Incluir no estudo organizações de diferentes dimensões, vários sectores de actividade e de outras províncias de Angola;
- Avaliar também os subordinados, procurando conhecer a sua percepção sobre os estilos de liderança dos gestores e fazer comparações com a perspectiva dos líderes;
- Integrar mais empresas estrangeiras;
- Incluir líderes de outras nacionalidade;
- Efectuar um estudo longitudinal (ao longo do tempo) pois os constructos analisados são dinâmicos e as condições podem alterar-se fruto das mudanças das políticas organizacionais e dos condicionalismos, ou oportunidades o meio envolvente contextual e transaccional;
- Recorrer a metodologias mistas, utilizando em simultâneo as metodologias qualitativas e quantitativas, tais como as entrevista e o questionário, de modo a explorar em profundidade algumas questões e fazer a triangulação dos resultados, ou mesmo, proceder a estudos de caso em sectores de actividade ou empresas em particular.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D. e DAY, G. (1990). *Marketing Research*. New York: Wiley.
- AFONSO, J. A. e LEAL, I. P. (2009). *Escala de motivação: adaptação e validação da motivation scale (M.S) de Rempel Holmes & Zanna*. ISPA, Unidade de Investigação em Psicologia e Saúde. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10 (2), 249-266.
- AVOLIO, B. e BASS, M. (2002). Developing potential across a full range of leadership [electronic resource]: cases on transactional and transformational leadership. Retrieved on March 13, 2005 from <http://www.netLibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=66188>. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BASS, B. & AVOLIO, B. (1994). Transformational Leadership: A response to critiques. In M. Chemers & R. Ayman (eds), *Leadership theory and research: perspectives and directions*. New York: Academic Press.
- BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- BASS, B. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press
- BASS, B. (1990). Editorial-Transformational leaders are not necessarily participative. *Leadership Quarterly*, 1, 4, 218.
- BASS, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, vol.18, nº. 3
- BASS, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 52 (2) 130-139.
- BASS, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- BASS, B. e RIGGIO, R. (2006). *Transformational leadership*. 2ªed., London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- BASS, M. e AVOLIO, B. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi.framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*.
- BASS, M. e AVOLIO, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 2 Ed., Mind Garden, Inc.

- BENNIS, W.G. (1999). A formação do líder. São Paulo: Ed. Atlas.
- BERGAMINI, C.W. (1997). *Motivação nas organizações* / Cecília Whitaker Bergamini. - 4ª ed. - São Paulo : Atlas.
- BILHIM, J. (2004). Qualificação e valorização de competências. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- BOLÍVAR, A. (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto, Edições ASA
- BRYANT, S. (2003). “The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizacional knowledge”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- CARDOSO, L. (1997). *Gestão Estratégica das Organizações*. Lisboa: Ed. Verbo.
- CASTANHEIRA, P. e COSTA, J. A. (2007). “Liderança transformacional, transaccional e “laissez-faire”: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ”. In J. Sousa & C. Fino (org.). *A Escola sob Suspeita*. Porto: Edições ASA.
- CHIAVENATO, I. (1987). *Teoria Geral da Administração*, 3ª ed., São Paulo, McGraw-HILL
- CHIAVENATO, I. (1994). *Introdução á Teoria Geral da Administração*. Mc Graw Hill. 3º edição.
- CHIAVENATO, I. (1998). *Recursos Humanos*. Atlas Edição compacta 5º edição
- CHIAVENATO, I. (2006). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHURCHIL, G. (1995). *Marketing Research Methodological Foundations*. Fort Worth, The Dryden Press.
- COSTA, J. *et al.* (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- CRAWFORD, C. B. (1995). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *Journal of Leadership Studies*, 1: 53-67.
- CRAWFORD, C. B. GOULD, L. V., & SCOTT, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1).
- CUNHA M., REGO, A., CUNHA R. e CARDOSO C., (2004) “*Manual de comportamento organizacional e gestão*”, Editora RH, 3ª Edição.

- DANTAS, C. (2013). Estilos de Liderança. Estudo de uma empresa Industrial. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- FARIA, L. (2008) *Motivação para a competência : o papel das concepções pessoais de inteligênciano desempenho e no sucesso /* Luísa Faria. - Porto : Livpsic.
- FERREIRA, J. et al. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Editora McGraw-Hill.
- FIGLIOLI, J. (2004). *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas.
- FLAMHOLTZ E. (1996) in *European Management Journal – Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications*
- GARNER, J. (1990). *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro, Record
- GHIGLIONE, R. & MATALON, B. (1992). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta
- GIL, A. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas
- GIL, A. (1996). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. (1999). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GÓIS, C. (2011). *Liderança Transformacional, transaccional e Laissez-faire – Um estudo de caso*. Porto: escola Superior de Educação Almeida Garrett.
- GONÇALVES, N. (2008). *Estilos de Liderança – Um estudo sobre a Auto-percepção de enfermeiros gestores*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- HACKMAN, M. e Johnson, Craig (1991). *Leadership: A communication perspective*, Waveland Press: US Moutain
- HAIR, Jr et al. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- HEITOR, M. I. P. (2006). “Liderança, inteligência emocional, e organizações com desempenhos elevados: Que relações?” In J. F. S. Gomes; M. P. Cunha & A. Rego (org.). (2006). *Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora: RH.
- HILL, M.. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- JORDAN, H., NEVES, J.C. e RODRIGUES, J.A. (2008), *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. 8ª Edição, Lisboa: Áreas Editora
- KATZ, D. e Kahn, R. (1985). *El Liderazgo*. in *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas
- KINNEAR, T. e TAYLOR, J. (1996). *Marketing research: An applied approach*. New York: McGraw-Hill.

- KOTTER, J. (1992). O factor liderança. São Paulo: Makron Books.
- KOUZES, J. e POSNER, B. (1997). O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus.
- LAKATOS, E e MARCONI, M. (2006). Metodologia Científica. São Paulo: ed. Atlas.
- LAMBIN, J. (2004). Marketing Estratégico. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lei n.º 30/11, Diário da República de Angola n.º. 176, Ia Série de 13 de Setembro de 2011, disponível em <http://www.anip.co.ao/index.php?pag=conteudos&id=67>, consultado em 10 de Dezembro de 2013.
- LEITHWOOD, K. & DUKE, D. L. (1999). "A century's quest to understand school leadership". In J. Murphy & K. S. Louis (Ed.) (1999). *Handbook of research on Educational Administration*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 45-72.
- LOUSÃ, A.Pereira, Paula Aires., Lambert, Raul., Lousã, Mário Dias. (2004) *Organização e Gestão Empresarial. Cursos tecnológicos e profissionais 10º ano*. Editora Porto Editora.
- MALHOTRA, N. (2004). Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas.
- MALHOTRA, N. (2005) Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas.
- MAXIMINIANO, A. (2000). *Introdução à administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas
- MOTTA, F. e VASCONCELOS, I. (2002). Teoria Geral da Admisnistração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- MUCHINSKY, P. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- NEVES, A. L. (1998) *Motivação para o trabalho : dos conceitos às aplicações / Augusto Lobato Neves.- Lisboa : RH.,*
- PALMA, T. (2008), Motivação interna e motivação externa para responder sem preconceito: Tradução, adaptação e validação das duas escalas para a população portuguesa. Lisboa. Laboratório de psicologia, 6 (1): 15-24 I.S.P.A.
- PESTANA, M.. e GAGEIRO, J. (1998). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- PESTANA, M.. e GAGEIRO, J. (2004). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- PESTANA, M.. e GAGEIRO, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PINHEIRO, I.; CUNHA, S. CARVAJAL, S. ; GOMES, G. (2009). Estatística básica – arte de trabalhar com dados. Rio de Janeiro: Elsevier.

- PINTO, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- PIZAM, A. (1994). Planning a Tourism Research Investigation. In J.R.B. Ritchie and C, Goeldner (Ed.). John Wiley & Sons.
- QUINTELLA, H. (1994). Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora. São paulo: Makron Books.
- Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, Jornal Oficial da União Europeia, 20 de maio de 2003.
- REGO, A. (1997). Liderança nas Organizações. Aveiro: Universidade de Aveiro
- ROBBINS, P. (2004). *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall
- ROSA, L. (1994). *Cultura empresarial: motivação e liderança : psicologia das organizações* /Luís Rosa. - Lisboa : Presença,
- ROSE, G. (2005). Motivação. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindoseuproprionegocio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/motivacao.aspx2005>>. Acesso em 28 set.
- RUDIO, V. (1986). Introdução ao projeto de Pesquisa Científica. Petrópolis: Vozes.
- SÁNCHEZ, M. e ALONSO, P. (2005). *Análisis descriptivo de la organización cognitiva de los verbos modales ingleses*. RESLA 17-18: 223-237.
- SEKARAN, U. (2000). Research Methods for Business: A Skill-building Approach. Second edition. New York: Chischester Brisnane Torroto.
- SERRA, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Editorial de la Ciencias Médicas
- SILVA, B. J. (2006). *Motivação. Como Motivar os Colaboradores*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- SIMÕES, A. M. (2001), *Um Sistema Integrado de Avaliação de Performance por Segmentos*. Mestrado em Ciências de Gestão, ISCTE
- SIMÕES, A. (1990). A investigação-acção: natureza e Validade. Revista Portuguesa de Pedagogia, XXIV, pp. 39-51.
- TAMAYO, A. e PASCHOAL, T. (2003). A Relação da Motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. RAC, v. 7, nº 4, Out./Dez., pp. 33-54.
- TEIXEIRA, S. (2005). Gestão das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill.
- TEIXEIRA, S. (2010). Gestão das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

- TRUMAN, H. S. (1958). *Memoirs*, Doubleday, New York
- TUCKMAN, B. (2000). Manual de Investigação em Educação. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- VERGARA, S. (2000). Projetos e reatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: ed. Atlas.
- VOLPATO, M. e CIMBALISTA, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Disponível em http://www.inovacaoedesign.com.br/artigos_cientificos/processo_de_motivacao.pdf , consultado em 09/11/2013.
- VRIES, K. (1997). Liderança na empresa. São Paulo: Ed. Atlas.
- WEBER, M. (1991). The theory of social economic organization. New York: The free Press.
- WEICK, K. (1979).The social psychology of organizing, 2nd edn.Reading, MA: Addison-Wesley
- YUKL, G. (1998). Leadership in Organization. New-York: Prentice-Hall.

APENDICES

Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's

No âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa estou a desenvolver um trabalho sobre Liderança e Motivação.

Para a sua execução é necessário a sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário, que desde já agradeço.

A sua colaboração muito importante para a pesquisa pelo que solicito que dê respostas sinceras e ponderadas. É importante que responda a todas as questões.

Os dados deste questionário são totalmente confidenciais, sendo os dados utilizados apenas para fins estatísticos.

Grato pela colaboração e atenção dispensada

Género: Masculino

Feminino

Idade: _____ anos

Estado Civil: _____

Grau escolaridade: _____ **Nacionalidade:** _____

A empresa é: Pública

Privada

Trata-se de uma Organização: Angolana Estrangeira País: _____

Sector de actividade da empresa: _____ **Número de trabalhadores:** _____

Cargo desempenhado na empresa: _____

Tempo de serviço na função: _____ anos **Tempo de serviço na instituição:** _____ anos

Que **actividades** ou **programas de Gestão de Pessoas** são mais importantes para a **obtenção dos resultados** considerados estratégicos da empresa

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjunto das políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneração	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamento de carreira, sucessão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pesquisa/gestão de clima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recrutamento e selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participação nos resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plano de metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento entre pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao desempenho das suas funções de chefia (administrador, gestor, director). Coloque um "x" na resposta que melhor representa a sua opinião.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Actuo de tal forma que consigo o respeito dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gero orgulho por estarem ao meu lado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falo de forma optimista sobre o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não interfiro nos problemas até ao momento em que eles se tornem graves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou ausente quando necessitam de mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito tomar decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma geral estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tendo em consideração as suas funções qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou eficaz em atender às necessidades da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidero um grupo que é eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's

Na sua perspectiva, as suas funções de líder (chefe, director, gestor, ...) têm contribuído para atingir os seguintes resultados da organização:

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Criar um bom ambiente Organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alinhamento das pessoas à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar a lucratividade da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação dos empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprometimento com a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na sua opinião, qual será o impacto que o sistema de recompensas terá a médio/longo prazo na organização?

Recompensas	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Vai aumentar a motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai aumentar a satisfação no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai reduzir o rotação de pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai aumentar a qualidade do produto/serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai aumentar a satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai aumentar a produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vai aumentar a lucratividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não terão qualquer impacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concorda que os aspectos a seguir indicados contribuem para a falta de mão-de-obra qualificada no sector de actividade da sua organização

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Imagem do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixas remunerações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escassas oportunidades de progressão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação inadequada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta da cultura do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrência de outros sectores com remunerações mais competitivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's

Na sua opinião quais são as áreas de acção que terão mais impacto em termos de motivação para os Colaboradores/empregados da sua empresa?

	Actualmente	No futuro
Remunerações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilitações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delegação de responsabilidades nos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança no emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas de incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de progressão na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Que tipo de programas de incentivo a empresa utiliza actualmente e que tipo de programas utilizará num futuro próximo?

	Actualmente	No futuro
Gratificações em dinheiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não há programas de incentivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuição de lucros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuição de Acções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacote de seguros e assistência médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneração com base no trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente ao **impacto das actividades da sua organização**, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização tem um impacto significativo na economia local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização tem lucros mais elevados do que outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários dedicam-se à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Estilos de Liderança, Motivação e Sistemas de Recompensas para a Melhoria da Performance das PME's

Como classifica a **performance** da empresa nos seguintes indicadores comparativamente à média das empresas do seu sector

	Muito inferior à média	Inferior à média	Igual à média	Superior à média	Muito superior à média
Qualidade dos produtos e, ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade da gestão / liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notoriedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagem de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração.